



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

**ESTUDIO DE MERCADO, DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS Y EVALUACIÓN DE  
PROYECTO PARA EMPRESA DE TURISMO NÁUTICO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**ANDRÉS FRANCISCO ROBLES REBOLLEDO**

**PROFESOR GUÍA  
OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: ANDRÉS ROBLES R.  
FECHA: 17/10/14  
PROF. GUIA: OMAR CERDA I.

**ESTUDIO DE MERCADO, DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS Y EVALUACIÓN DE  
PROYECTO PARA EMPRESA DE TURISMO NÁUTICO**

El presente trabajo de título tuvo como objetivo estudiar el mercado de turismo náutico en la provincia de Valparaíso, para analizar la factibilidad de que la empresa Turismo Discovery pueda incorporar su nueva nave, Catamarán Make-Make, a la oferta de la zona. Además, proveerle a la empresa de un modelo de negocios que se adapte a las características del medio en cuestión, acompañado de su respectiva evaluación económica. Lo anterior se estima como una solución eficaz al problema que tiene la firma, ya que pretende utilizar su reciente embarcación, para obtener una nueva demanda que le permita duplicar sus utilidades. El objetivo se complicaría si se incorpora al catamarán junto al resto de su flota en San Antonio, lugar donde opera la empresa, ya que podría entorpecer el funcionamiento y transferir parte de su propia demanda de una nave a otra, en vez de captar una no disputada en la actualidad.

Para llevar a cabo el estudio se plantea primeramente una descripción tanto del medio general, como el específico, mediante entrevistas a los principales *stakeholders*, revisión bibliográfica, salidas a terreno y búsqueda vía internet. Éstas permitieron analizar el mercado y detectar sus oportunidades y amenazas, utilizando además herramientas de análisis como PEST, PCI, 5 fuerzas de Porter y matriz FODA. También se cuantifica la oferta actual con su respectiva demanda, para luego estudiar a los posibles clientes realizando focus group, y dos encuestas que sirvieron para obtener información relevante a la hora de diseñar el modelo de negocio en cuestión.

Los resultados obtenidos confirman la factibilidad de realizar la operación en Valparaíso, estableciéndose en Muelle Barón. Además, permitieron descubrir un segmento no atraído por la oferta actual, compuesto principalmente por familias de altos ingresos, y elaborar un modelo de negocios que permita a la empresa entrar al mercado mediante su uso, teniendo como estrategia principal la diferenciación y agregación de valor para atraer al nicho no disputado, en oposición a competir con la oferta local.

Finalmente, luego de detallar y fundamentar el modelo, se realiza una evaluación económica que resultó positiva tanto para el escenario pesimista, normal, como para el optimista, en donde se estima que para los dos últimos, la empresa duplicaría sus utilidades al primer año de operación, y mejor aún, en el último escenario, la firma alcanzaría ingresos cercanos a los \$400.000.000 el quinto año, logrando un crecimiento que la permitirían catalogar como mediana empresa.

## **i. TABLA DE CONTENIDO**

<b>1</b>	<b>ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>19</b>
4.1	<b>Visión de Porter: Modelo de las 6 Fuerzas .....</b>	<b>19</b>
4.2	<b>Visión de W. Zikmund y B. Babin: Investigación de Mercado .....</b>	<b>20</b>
4.3	<b>Visión de Steve Blank: Desarrollo de Clientes .....</b>	<b>20</b>
4.4	<b>Visión de Osterwalder: Modelo Canvas .....</b>	<b>22</b>
4.4.1	Segmentos de Clientes .....	22
4.4.2	Proposición de valor.....	23
4.4.3	Canales.....	23
4.4.4	Relación con el Cliente.....	24
4.4.5	Fuentes de Ingreso .....	24
4.4.6	Recursos Clave .....	24
4.4.7	Actividades Clave .....	24
4.4.8	Alianzas Clave .....	25
4.4.9	Estructura de Costos.....	25
4.5	<b>Herramientas de Análisis.....</b>	<b>26</b>
4.5.1	Análisis PCI .....	26
4.5.2	Análisis PEST .....	26
4.5.3	Análisis FODA .....	27
4.5.4	Flujo de Caja .....	27
<b>5</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>ALCANCES.....</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>MEDIO GENERAL .....</b>	<b>32</b>
7.1	<b>Antecedentes de la Empresa .....</b>	<b>32</b>
7.2	<b>Modelo de Negocios Actual.....</b>	<b>32</b>
7.2.1	Segmento de Clientes .....	33
7.2.2	Proposición de Valor .....	33
7.2.3	Relación con Clientes.....	33
7.2.4	Canales.....	33
7.2.5	Recursos Claves .....	33
7.2.6	Actividades Claves.....	33
7.2.7	Alianzas Estratégicas.....	33
7.2.8	Fuentes de Ingresos.....	34
7.2.9	Estructura de Costos.....	34
7.3	<b>Análisis del Perfil de Capacidades Internas de la Empresa (PCI).....</b>	<b>35</b>
7.3.1	Capacidad Directiva .....	35
7.3.2	Capacidad Competitiva.....	36
7.3.3	Capacidad Financiera .....	36
7.3.4	Capacidad Tecnológica .....	37
7.3.5	Capacidad del Talento Humano.....	37
7.3.6	Conclusiones del Análisis PCI .....	37
7.4	<b>Análisis PEST .....</b>	<b>38</b>

7.4.1	Variables Políticas .....	38
7.4.2	Variables Económicas .....	40
7.4.3	Variables Sociales .....	42
7.4.4	Variables Tecnológicas .....	45
7.4.5	Variables Geográficas .....	46
7.4.6	Conclusiones Análisis PEST .....	52
<b>8</b>	<b>MEDIO ESPECÍFICO .....</b>	<b>54</b>
<b>8.1</b>	<b>Organización Industrial.....</b>	<b>54</b>
8.1.1	Turismo Náutico .....	54
8.1.2	Turismo Náutico en Muelle Prat.....	55
8.1.3	Turismo Náutico en Muelle Barón.....	60
8.1.4	Resto de Turismo Náutico .....	62
8.1.5	Participación de Mercado.....	63
8.1.6	Análisis de las Fuerzas de Porter .....	64
8.1.7	Conclusiones Análisis Organización Industrial.....	66
<b>8.2</b>	<b>Análisis FODA.....</b>	<b>67</b>
8.2.1	Fortalezas .....	67
8.2.2	Debilidades .....	67
8.2.3	Oportunidades.....	68
8.2.4	Amenazas .....	69
<b>9</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>70</b>
<b>9.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>70</b>
<b>9.2</b>	<b>Entrevistas .....</b>	<b>70</b>
<b>9.3</b>	<b>Focus Groups .....</b>	<b>70</b>
9.3.1	Selección y Diseño .....	70
9.3.2	Resultados y Conclusiones.....	72
<b>9.4</b>	<b>Primera Encuesta.....</b>	<b>73</b>
9.4.1	Objetivos .....	73
9.4.2	Elaboración y Aplicación .....	73
9.4.3	Resultados y Análisis de la Encuesta .....	74
<b>9.5</b>	<b>Segunda Encuesta .....</b>	<b>81</b>
9.5.1	Objetivos .....	81
9.5.2	Aplicación y Elaboración .....	81
9.5.3	Resultados y Análisis de la Encuesta .....	83
<b>10</b>	<b>MODELO DE NEGOCIOS.....</b>	<b>87</b>
<b>10.1</b>	<b>Segmentos de Clientes .....</b>	<b>87</b>
<b>10.2</b>	<b>Proposición de valor .....</b>	<b>89</b>
10.2.1	Navegación .....	90
10.2.2	Tamaño .....	90
10.2.3	Tiempo .....	90
10.2.4	Guión Turístico .....	90
10.2.5	Lugar de Embarque .....	91
10.2.6	Modernidad Nave .....	91
10.2.7	Atención .....	91
10.2.8	Seguridad.....	92
10.2.9	Recorridos .....	92
10.2.10	Servicios Extra .....	93
<b>10.3</b>	<b>Canales.....</b>	<b>95</b>

<b>10.4</b>	<b>Relación con el Cliente</b> .....	<b>97</b>
<b>10.5</b>	<b>Recursos Clave</b> .....	<b>98</b>
10.5.1	Equipamiento y Decoración.....	98
10.5.2	Recursos Humanos .....	101
<b>10.6</b>	<b>Actividades Clave</b> .....	<b>108</b>
10.6.1	Seguridad.....	108
10.6.2	Atención .....	111
<b>10.7</b>	<b>Alianzas Clave</b> .....	<b>113</b>
<b>10.8</b>	<b>Fuentes de Ingreso</b> .....	<b>113</b>
<b>10.9</b>	<b>Estructura de Costos</b> .....	<b>116</b>
10.9.1	Costos Variables.....	116
10.9.2	Costos Fijos .....	117
<b>11</b>	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> .....	<b>124</b>
<b>11.1</b>	<b>Flujo de Caja</b> .....	<b>124</b>
11.1.1	Resultados Evaluación para Empresa .....	124
11.1.2	Resultado Evaluación para Inversionista .....	128
<b>11.2</b>	<b>Análisis Sensibilidad Precio</b> .....	<b>130</b>
11.3.1	Arrendar.....	130
11.3.2	Vender.....	131
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>132</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>135</b>
<b>14</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>137</b>

## ii. ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Efectos de la variación de rentabilidades por sector industrial en EEUU .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2: Principales Costos .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 3: Distribución de Nivel Socio Económica en V Región y Comunas de Valparaíso y Viña del Mar .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 4: Comunas con mayor porcentaje de población ABC1 .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 5: Gasto Promedio y Composición del Gasto Promedio de los Hogares en Recreación y Cultura por Quintil de Ingreso Per Cápita Año 2007 .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 6: Gasto Promedio y Composición del Gasto Promedio de los Hogares en Recreación y Cultura por Quintil de Ingreso Per Cápita Año 2013 .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 7: Variación Gasto Promedio y Composición del Gasto Promedio Hogares en Recreación y Cultura por Quintil de Ingreso Per Cápita entre Año 2007 y 2013 .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 8: Distribución borde costero en Sudamérica .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 9: Países con mayor borde costero del mundo .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 10: Temperatura promedio en periodo estival Región de Valparaíso.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 11: Temperatura promedio en periodo estival Región de Valparaíso.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 12: Vientos Predominante Promedio y Máximo Promedio en periodo estival Valparaíso .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 13: Cálculo Demanda Paseos Náuticos en Valparaíso.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 14: Variaciones Históricas Estimadas de Precio y Demanda por Paseos Náuticos en Muelle Prat.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 15: Oferta y Demanda Turismo Náutico en Muelle Barón.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 16: Cálculo Demanda Paseos Turísticos en Muelle Prat .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 17: Cálculo Demanda Paseos Turísticos en Muelle Prat .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 18: Composición <i>Focus Group</i>.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 19: Universo de la Muestra Primera Encuesta .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 20: Universo de la Muestra Segundo Encuesta.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 21: Cálculo Tamaño de Mercado Objetivo Existente .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 22: Cálculo Tamaño de Mercado Objetivo Potencial.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 23: Frecuencias Diarias y Semanales de cada Recorrido.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 24: Demanda Alcanzada para cada Escenario .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 25: Gasto en Combustible .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 26: Sueldos.....</b>	<b>117</b>

<b>Tabla 27: Subcontrataciones .....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 28: Costos de <i>Marketing</i> .....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 29: Gastos Operacionales .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 30: Gastos Puesta en Marcha .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 31: Costos de Inversión .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 32: Costos de Inversión .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 33: Capital de Trabajo.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 34: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Escenario Pesimista.....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 35: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Escenario Normal .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 36: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Escenario Optimista .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 37: Flujo de Caja con Financiamiento e Indicadores Económicos Escenario Pesimista .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 38: Flujo de Caja con Financiamiento e Indicadores Económicos Escenario Normal.....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 39: Flujo de Caja con Financiamiento e Indicadores Económicos Escenario Optimista .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 40: Flujo de Caja Inversionista e Indicadores Económicos Escenario Pesimista .....</b>	<b>128</b>
<b>Tabla 41: Flujo de Caja Inversionista e Indicadores Económicos Escenario Normal</b>	<b>128</b>
<b>Tabla 42: Flujo de Caja Inversionista e Indicadores Económicos Escenario Optimista .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 43: Precios de Equilibrio para escenario Pesimista, Normal y Optimista .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla 44: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Arriendo a Empresa Bio Tourist</b>	<b>130</b>

### iii. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fotografías de naves Discovery II y Discovery III .....	11
Figura 2: Fotografías de naves Gremio de Lancheros de San Antonio.....	11
Figura 3: Reproducción Frontal y Lateral de Catamarán Make-Make.....	12
Figura 4: Árbol de Oportunidad .....	13
Figura 5: Árbol de Opciones.....	13
Figura 6: Esquema Modelo de las 6 Fuerzas de Porter .....	19
Figura 7: Proceso de Desarrollo de Productos .....	21
Figura 8: Proceso de Desarrollo de Clientes.....	21
Figura 9: Esquema Modelo Canvas .....	22
Figura 10: PIB per cápita anual y Tasas de crecimiento del PIB en Chile.....	40
Figura 11: Evolución llegada turistas extranjeros a V Región y RM, y en el Mundo ...	41
Figura 12: Tasas de variación PIB turístico y del PIB total de la economía entre 2003 y 2010 .....	41
Figura 13: Aporte PIB turístico a PIB del país entre 2013 y 2010 .....	42
Figura 14: Coeficiente de Gini de los 34 países de la OCDE año 2010.....	42
Figura 15: Comparación Catamarán y Nave Monocasco .....	46
Figura 16: Países con mayor borde costero y población junto al mar .....	48
Figura 17: Zonas Navegables cercanas al Puerto de Valparaíso.....	49
Figura 18: Frecuencia de alturas de olas Valparaíso durante periodo estival .....	52
Figura 19: Ubicación Muelles Disponibles para Fines Turísticos .....	55
Figura 20: Modelo Canvas Colectivo de Lancheros de Valparaíso .....	57
Figura 21: Número de Pasajeros y Recaladas Cruceros .....	62
Figura 22: Demanda en Servicios Ligados al Turismo Náutico.....	64
Figura 23: Fórmula para Cálculo Tamaño de la Muestra .....	74
Figura 24: Distribución Etaria Encuestados.....	75
Figura 25: Lugar de Residencia Encuestados.....	75
Figura 26: Nivel Socioeconómico Encuestados .....	75
Figura 27: Porcentaje Interés Turismo Náutico, Interés Oferta Actual e Interés en Catamarán Make-Make.....	76
Figura 28: Composición segmento no atraído por oferta actual, según género, edad, N.S.E y lugar de residencia.....	77

<b>Figura 29: Composición Interés en Turismo Náutico entre Encuestados pertenecientes a Nivel ABC1.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 30: Composición Interés en Turismo Náutico entre Encuestados residentes en Viña del Mar o Concón .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 31: Causas falta de atracción en oferta actual en Muelle Prat.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 32: Interés por Muelle Barón como lugar de embarque .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 33: Interés de encuestados por nuevos recorridos.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 34: Disposición a Pagar por los Distintos Recorridos Náuticos.....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 35: Imagen de Apoyo para Análisis Conjunto .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 36: Distribución Etaria Encuestados.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 37: Lugar de Residencia Encuestados.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 38: Nivel Socioeconómico Encuestados .....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 39. Curva de Valor Paseos Turísticos Náuticos en General .....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 40: Curva de Valor Lanjeros Muelle Prat.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 41: Resultado Análisis Conjunto.....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 42: Comparación de Curvas de Valor Lanjeros de Valparaíso, Paseos Náuticos en General y Valor Deseado para la Empresa .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 43: <i>Layout</i> de la Nave .....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 44: Fotografías de Pantallas Decorativas, Telas Decorativas, Caseta de Seguridad y Diseños de Pintura Profesional.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 45: Organigrama de la Empresa .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 46: Demanda Mínima para Rentabilizar el Negocio Empresa .....</b>	<b>126</b>
<b>Figura 47: Demanda Necesaria para Duplicar Utilidades de Empresa Turismo Discovery.....</b>	<b>126</b>
<b>Figura 48: Demanda Mínima Para Rentabilizar Negocio Inversionista.....</b>	<b>129</b>

#### iv. GLOSARIO

**Arqueo:** Técnica para medir el tamaño de un buque, a partir de su volumetría.

**Atraque:** Dejar sujeta una embarcación a un muelle o a otra nave por medio de cabos o cables.

**Botadura:** Acción y efecto de botar un barco una vez terminada su construcción o la reparación para la que necesitó entrar en grada. Constituye la parte principal de la ceremonia de puesta en el agua por primera vez de un barco.

**Calado:** Profundidad que alcanza la quilla de un buque desde la línea de flotación.

**Coefficiente de Mareas:** Factores que nos indican la amplitud de la marea prevista, midiendo la diferencia de altura entre las consecutivas pleamares y bajamares de un lugar.

**Eslora:** Es la dimensión de un barco tomada a su largo, desde la proa hasta la popa.

**Fondeo:** Consiste en amarrar la embarcación al fondo marino mediante una cadena, ya sea utilizando un ancla o un muerto (elemento de gran peso).

**Fondeo a la gira:** En términos náuticos se dice que una nave está fondeada a la gira, cuando está fondeada en la bahía, en vez de estar amarrada al muelle como el común de las naves.

**Francobordo:** Distancia vertical entre la línea de flotación y la línea de cubierta.

**Malecón:** Muro rompeolas construido como protección contra vientos y mareas.

**Manga:** Medida del barco en el sentido transversal, es decir, de una banda a otra (de estribor a babor). Se mide en la parte más ancha del barco.

**Nave:** Toda construcción destinada principalmente a la navegación, cualquiera que sea su clase y porte.

**Nave especial:** Nave que se emplea en servicios o faenas específicas con características propias de las funciones a que se destinan. Los barcos pesqueros, los remolcadores, naves deportivas y turísticas son clasificadas como naves especiales.

**Nave Mayor:** Aquella que tiene más de cincuenta toneladas de registro grueso (TRG).

**Nave Menor:** Aquella que tiene cincuenta o menos TRG.

**Nudo:** Medida de velocidad utilizada para navegación marítima, correspondiente a 1,852 km/h.

**Popa:** Terminación posterior de la estructura de un barco.

**Proa:** Parte delantera de una embarcación en la que se unen las amuras de un barco formando el canto que, al avanzar, va cortando las aguas en que navega.

**Puntal:** Distancia del cuerpo del buque medible desde la quilla hasta la cubierta, es decir, corresponde al calado más el francobordo.

**Quilla:** Pieza de madera o hierro, que va de popa a proa por la parte inferior del barco y en que se asienta todo su armazón. Es la base de toda la estructura de la embarcación y su eje longitudinal.

**Toneladas de registro grueso (TRG):** Unidades utilizadas para medir volumen de un buque, utilizando el método de arqueo.

**Varadero:** Instalaciones portuarias destinadas a poner embarcaciones fuera del agua para su resguardo, limpieza o mantención.

## 1 ANTECEDENTES GENERALES

Hace 17 años Luis Román fundó Turismo Discovery, empresa dedicada al turismo náutico y orientada principalmente a realizar paseos para turistas que visitan la bahía de San Antonio. Embarca a sus clientes en el muelle de la Caleta de Pescadores del puerto, hacia cualquiera de sus dos naves: Discovery II y Discovery III (ver figura 1). Ambas cuentan con capacidad máxima para 70 personas y realizan trayectos que duran 30 minutos, en los que se recorre gran parte de la bahía visitando las grandes embarcaciones y grúas que caracterizan a San Antonio como principal puerto de cargas de Chile. Turismo Discovery actualmente se ha posicionado como la empresa líder del mercado local, alcanzando el 40% de la participación y logrando ofrecer sus servicios a alrededor de 60.000 clientes cada verano, período en el que existe mayor demanda de servicios turísticos náuticos en la comuna y, a su vez, en todo el territorio nacional.

**Figura 1: Fotografías de naves Discovery II y Discovery III**



Fuente: Página web Turismo Discovery: <http://www.turismodiscovery.cl>

El resto del mercado es abarcado por el gremio de trabajadores de turismo náutico, quienes ofrecen el mismo paseo, pero embarcando desde “Puertecito”, un muelle turístico del puerto de San Antonio. El gremio está conformado por 30 dueños de lanchas que son más pequeñas que las de Turismo Discovery, tal como puede apreciarse en las imágenes de la figura 2, esto considerando factores de tamaño y capacidad. Los trabajadores del gremio cobran \$1.500 por cada paseo de 30 minutos y funcionan mediante un sistema de turnos. El colectivo logra ofrecer sus servicios a alrededor de 90.000 turistas cada temporada estival, captando así el 60% del mercado, de manera conjunta, lo que individualmente correspondería a un 2% de la captación.

**Figura 2: Fotografías de naves Gremio de Lancheros de San Antonio**



Fuente: Fotografías obtenidas desde GoogleImages

Según la oficina de turismo de San Antonio son 600.000 los veraneantes que transitan por el Paseo Bellamar, principal atractivo turístico de la ciudad y lugar donde se encuentran los únicos muelles para recorridos náuticos en la provincia. Este dato nos indica que Turismo Discovery estaría captando el 10% del mercado potencial, y que la competencia, en su totalidad, sólo captaría un 15% de este. Estos corresponden mayoritariamente a turistas provenientes de Santiago, Melipilla y Rancagua, quienes veranean en San Antonio y el litoral cercano: Algarrobo, El Tabo, Cartagena y El Quisco.

Las utilidades que ha generado la empresa durante los últimos años, las cuales el año 2013 fueron de \$37.556.907, según se verifica en su balance anual, le permitieron al dueño generar un capital para construir una nueva nave, mucho más grande y tecnológica que las primeras. Se trata de un catamarán de nombre "Make-Make", con capacidad para 240 personas, con un diseño y equipamiento de gran nivel. Esta nave pretende ser llevada al agua por primera vez durante el segundo semestre de 2014 para funcionar plenamente durante la temporada de verano 2014 -2015. En la figura siguiente, se muestra una reproducción frontal y lateral de la nave, cuyas medidas corresponden a:

- ✓ 20,6 metros de eslora
- ✓ 8 metros de manga
- ✓ 3 metros de puntal
- ✓ 49,5 TRG

**Figura 3: Reproducción Frontal y Lateral de Catamarán Make-Make**



Fuente: Diseñador Gráfico contratado por Luis Román

Con la incorporación de este catamarán, la empresa incrementa la capacidad de servicio que actualmente posee a aproximadamente el triple de clientes (2,71 veces), por lo que manteniendo el mismo nivel promedio de ocupación (61%) se espera que la empresa aumente su demanda desde 60.000 a 162.000 clientes por verano, es decir, sumar 102.000 nuevos clientes que paguen \$2.000 por el servicio, aunque su dueño se da por satisfecho con duplicar sus utilidades para el verano de 2014-2015. A continuación (figura 4) se muestra el árbol de oportunidad que esquematiza el problema anterior:



La opción de operar en San Antonio, en una primera instancia, es la más sencilla, dado que Luis Román ya conoce bien el mercado, ha triunfado en él y es donde está asentado con su familia y sus negocios. Sin embargo, para poder alcanzar la demanda deseada la empresa tendría que lidiar con algunos factores que dificultan la nueva operación. El principal problema que surge es la posibilidad de que esta nueva nave se quede con la demanda que actualmente alcanzan las otras dos, es decir, que sus clientes prefieran realizar paseos turísticos en el catamarán, en desmedro de sus otras dos naves, perjudicando su propia oferta y funcionamiento. Situación que no sería óptima para su dueño dado lo exitosa que resulta la empresa con sus embarcaciones actuales.

Otro problema importante al que debe enfrentarse Luis Román es que el muelle donde realiza el embarque de pasajeros es arrendado al Gremio de Pescadores de San Antonio, con quienes comparte su uso. El gremio realiza faenas pesqueras en este lugar, descargan sus productos, pescan con caña desde el muelle e incluso manipulan productos extraídos desde el mar, lo que dificulta las maniobras de navegación y embarque y, además, genera contaminación y malos olores, desvalorando a la empresa y su gestión. Además, dado que el espacio arrendado a la empresa para embarcar a sus pasajeros es pequeño, las operaciones se complicarían aún más si el catamarán se une al resto de las naves.

Frente a esta situación, la alternativa es que el embarque se produzca en el muelle turístico "Puertecito", opción inviable ya que existen problemas históricos que han enfrentado al gremio con Luis Román. Hace diecisiete años Turismo Discovery comenzó a ofrecer su servicio con una única lancha: Discovery I. Ésta funcionaba en el muelle Puertecito en conjunto con otras lanchas pertenecientes a miembros del gremio quienes históricamente han utilizado esas instalaciones. La nave de propiedad de Turismo Discovery, al ser más grande que el resto, era la más demandada por los turistas, por lo que éstos la preferían en desmedro del resto. Este hecho provocó que el gremio de pescadores expulsara a Luis Román del muelle al año de funcionamiento en aquel lugar. Fue entonces cuando se trasladó al muelle pesquero en donde opera en la actualidad, vendiendo la nave Discovery I para adquirir dos naves de mayor tamaño: Discovery II y Discovery III. Durante los años siguientes Luis trató de conversar y negociar con el Gremio de Operadores Turísticos, pero siempre obtuvo respuestas negativas, provocando que la competencia se haya tornado complicada.

Estos tres antecedentes podrían generar mayores consecuencias negativas para la empresa, y dificultar la oportunidad de alcanzar la demanda deseada. Pero si, a pesar de esto, el dueño de la empresa persiste en la idea de que el catamarán opere en San Antonio, podría optar por dos soluciones alternativas: La primera es construir un muelle flotante propio, que le permitiría no depender del muelle pesquero y agregarle mucho valor al servicio, pero tendría que invertir una gran cantidad de dinero para los planos del proyecto, el estudio de impacto ambiental y la construcción de éste, estimándose en unos \$50.000.000, según lo investigado por Luis Román. Además, necesitaría tramitar una licitación. A esto se suma que continuarían los problemas con el Gremio de Lancheros, hecho que podría acrecentarse en caso de que el catamarán atraiga a sus

clientes; lo mismo que podría pasarle con sus propias naves. La segunda alternativa es realizar una demanda contra el Gremio de Operadores Turísticos de San Antonio por no permitirle funcionar en el muelle público Puertecito, y solicitar la intervención de las autoridades locales para poder utilizar el muelle en conjunto con el gremio, lo que posiblemente generaría un clima más negativo de lo que es hasta el momento.

Todos estos antecedentes muestran lo difícil que resultaría para la empresa poder operar exitosamente en San Antonio a partir del verano 2014-2015 y que afianzan la opción de trasladar sus funciones a otro mercado nacional.

Se evaluaron distintos mercados, pero se llega a la conclusión de que Valparaíso es la mejor alternativa para lograr el objetivo de duplicar las utilidades, principalmente por las siguientes razones:

- ✓ Valparaíso es el segundo mercado turístico nacional más visitado, luego de Santiago.
- ✓ El Puerto de Valparaíso se encuentra a aproximadamente 42 millas náuticas de San Antonio, por lo que el gasto en combustible y navegación para el traslado no es muy grande (\$600.000 aprox.) en comparación con otros lugares turísticos más lejano:
  - Puerto Montt - 653 millas náuticas
  - Valdivia - 491 millas náuticas
  - Coquimbo - 198 millas náuticas
- ✓ Luis Román será el capitán de la nave Make-Make, por lo que deberá preocuparse de la navegación del catamarán, además del funcionamiento de las otras dos naves que operarán normalmente en San Antonio. Función que puede realizar desde Valparaíso si así lo requiere.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto pretende realizar un estudio del mercado turístico náutico del Puerto de Valparaíso, que permita definir si el nuevo catamarán de la empresa Turismo Discovery puede ofrecer su servicio en la zona sin inconvenientes, y, además, apreciar si conviene más hacer que éste opere de manera solitaria en este puerto, en vez de funcionar junto con las otras dos naves en el puerto de San Antonio. Por otro lado, estudiar si la opción más viable implicaría venderla o arrendarla.

Una vez presentado el mercado y su organización industrial, se intentará ofrecer un modelo de negocio que aproveche de manera eficaz y completa las oportunidades existentes en la zona, adaptándose a las condiciones competitivas, políticas, tecnológicas y sociales del lugar, y, a su vez, permita evaluar económicamente la operación. Para esto se deben validar las siguientes hipótesis

- ✓ Valparaíso es un mercado interesante que permite la incorporación de un nuevo agente, sin que hayan altas barreras de entrada.
- ✓ Operar en Valparaíso es económicamente más rentable que vender o arrendar la nave a otra empresa, y además permitiría duplicar las utilidades de la empresa en el mediano plazo
- ✓ El diseño y tamaño de la nave permitirá tener ventajas competitivas con respecto al resto de la flota existente en Valparaíso e incluso permitirá captar un segmento que no se ve atraído con la oferta existente actual.

Finalmente, se concluye el proyecto con una evaluación económica que permitirá determinar su rentabilidad y atractivo, y, a su vez, estimar si cumple con las expectativas del dueño de la empresa de duplicar utilidades.

Es importante señalar que Luis Román, apoya la realización de esta tesis, ya que en ella ve una significativa ayuda frente a su actual problema. Implica para él una fuente de información necesaria para entender un mercado desconocido, dándole la posibilidad de tomar decisiones que le permitan entrar a éste de una mejor manera. La relevancia más significativa de este proyecto es, sin duda, los beneficios que generaría a la empresa si es que se logran corroborar de manera favorable las hipótesis aquí planteadas, lo que se traduciría en el crecimiento de la empresa permitiéndole alcanzar un nivel cercano al de una mediana empresa, esto es, percibiendo ingresos superiores a los \$600.000.000 anuales. El modelo que se diseña en esta memoria busca, adicionalmente, permitirle a la empresa alcanzar el nivel de mediana empresa sin problemas en ninguno de sus ámbitos: interno (dirección, planificación y finanzas) y externo (competencia, alianzas y proveedores).

Otro punto relevante es que el proyecto podría convertirse en un aporte a la comuna de Valparaíso al ser un atractivo turístico diferente, lo que se traduce en una ventaja competitiva considerable. Esto porque el catamarán tiene una tecnología, diseño y tamaño que no se encuentra en la oferta actual y podría incentivar el crecimiento del

turismo náutico en la región. Todo esto si es que la tercera hipótesis establecida resulta válida.

En cuanto a la obtención de información disponible para realizar este proyecto, el dueño de la empresa aporta con aquella correspondiente a la demanda histórica, a la variación temporal de precios, al modelo de negocios actual, a los costos, a los datos financieros de la empresa, entre otras. El resto de la información puede ser obtenida en la oficina de turismo de San Antonio, SERNATUR, DIRECTEMAR y en los muelles Prat y Barón de Valparaíso.

Por último, cabe mencionar que existen modelos que se pueden emplear tanto para el análisis de la industria como para el análisis de las capacidades y recursos de la empresa. Particularmente para el rubro del entretenimiento, estudios disponibles indican que el origen de la rentabilidad se ve explicado en un 98,4%, por el efecto de la industria, de las características y efectos únicos de la empresa y, finalmente, por el efecto corporativo de ésta [1]. El porcentaje de influencia de cada factor se puede visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Efectos de la variación de rentabilidades por sector industrial en EEUU**

Efecto	Todos los Sectores	Agricultura y Minería	Manufactura	Transporte	Retail	Hoteles y Entretenimiento
Industria	18,7%	26,4%	10,8%	39,6%	41,8%	64,3%
Empresa	31,7%	5,0%	35,5%	9,7%	2,0%	19,4%
Corporativo	4,3%	22,4%	-	28,3%	44,1%	14,7%

Fuente: Mcgahan y Porter, How much does industry matter, really?, 1997

Este estudio fue realizado en empresas de EEUU, sin embargo, el efecto país no es relevante en este tipo de industrias [2], por lo que se puede aproximar el resultado a la realidad de Chile. De esta manera, para que el proyecto sea rentable, la metodología a seguir no puede dejar de lado el efecto de la industria, que explica el 64,3% de las rentabilidades de la empresa en el sector. Dado lo anterior, es que el presente trabajo incluye un análisis de organización industrial, y el modelo de las Seis Fuerzas de Porter, para tener elementos que permitan desarrollar un modelo de negocios que aproveche las oportunidades que presenta la industria, lo que contribuiría a obtener mayores rentabilidades a la empresa.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Evaluar la factibilidad y rentabilidad de establecer una operación de turismo náutico en Valparaíso para la empresa Turismo Discovery, mediante el diseño de un nuevo modelo de negocios.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

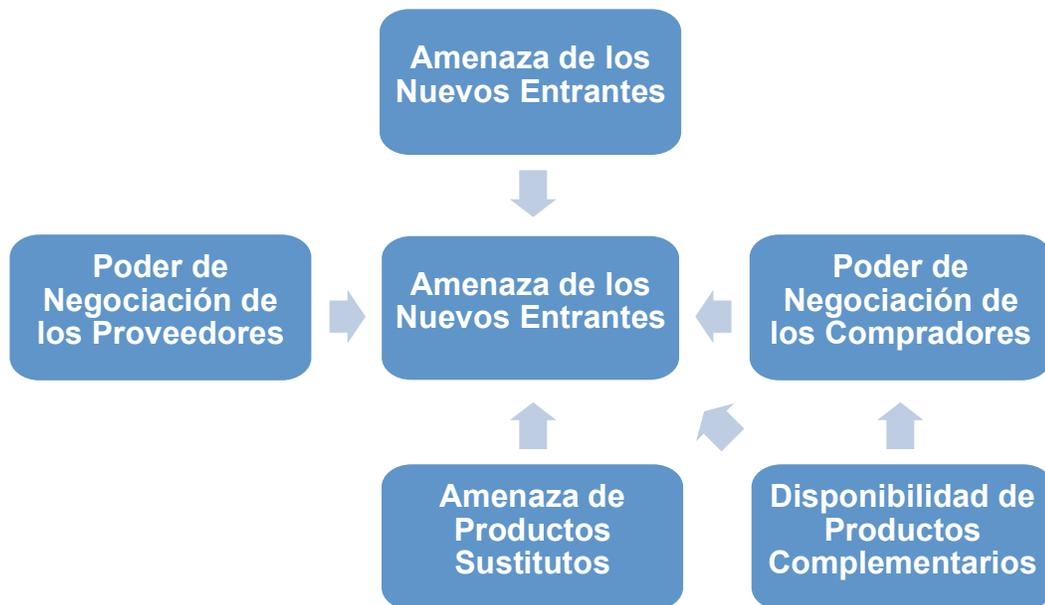
- Construir un modelo de negocios para la nueva operación.
- Realizar una evaluación económica del proyecto y compararlo con opciones de borde: arrendar y vender la nave.

## 4 MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 Visión de Porter: Modelo de las 6 Fuerzas

Este modelo se enfoca en la estructura de una industria o en el atractivo del medio externo más que en las características internas de la firma, pero enfocado en el medio específico donde opera la organización. Lo anterior, obliga a las empresas a encontrar la industria más atractiva en la que puedan competir. La intensidad de esta competencia determina el potencial de rentabilidad y se puede modelar en base a 6 fuerzas mencionadas en el siguiente esquema:

Figura 6: Esquema Modelo de las 6 Fuerzas de Porter



Fuente: Tópicos Avanzados en Estrategia, Jerko Juretić, 2012

Estas fuerzas determinarán el poder de rentabilidad del sector, y le entregarán a la empresa una posición en la industria en que se encuentra inmersa. Los aspectos más importantes de cada una de estas fuerzas se presentan a continuación:

- i. **Amenaza de nuevos entrantes:** Economías de escala, requerimientos de capital, diferenciación de productos, acceso a canales de distribución, costos de cambiar de proveedor para el cliente, políticas públicas.
- ii. **Poder de negociación de los proveedores:** Existencia de sustitutos, costos de cambiar de proveedor, importancia del volumen para el proveedor, concentración de los proveedores, amenaza de una integración hacia adelante.
- iii. **Poder de negociación de los compradores:** Disponibilidad de sustitutos, sensibilidad al precio, concentración de clientes, disponibilidad de información.
- iv. **Amenaza de productos sustitutos:** Diferencia de precios entre los sustitutos, respaldo tecnológico.

- v. **Rivalidad entre las empresas que compiten:** Cantidad de empresas en el sector, velocidad de crecimiento del mercado, etapa de ciclo de vida del mercado
- vi. **Disponibilidad de productos complementarios:** Venta de recursos complementarios de los proveedores, compra de productos complementarios por parte de clientes, precio de productos complementarios, cooperación de competidores.

#### 4.2 Visión de W. Zikmund y B. Babin: Investigación de Mercado

“El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar qué porción de la población comprará un producto o servicio, basándose en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos. Este tipo de estudio es generalmente primario o secundario. En el estudio secundario, la compañía utiliza información obtenida de otras fuentes que aparecen aplicables a un producto nuevo o existente. Las ventajas del estudio secundario incluyen el hecho de ser relativamente barato y de fácil acceso. Las desventajas son que a menudo resulta poco específico con respecto al área de investigación y los datos utilizados pueden ser sesgados y complicados de validar.

El estudio de mercado primario implica pruebas como focus groups, encuestas, investigaciones en terreno, entrevistas u observaciones llevadas a cabo o adaptadas específicamente al producto. Muchas preguntas pueden ser respondidas gracias a un estudio de mercado, tales como:

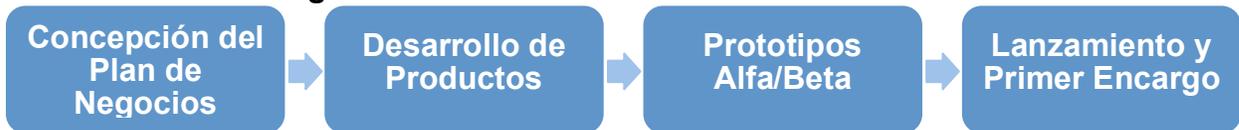
- ✓ ¿Qué está pasando en el mercado?
- ✓ ¿Cuáles son las tendencias?
- ✓ ¿Quiénes son los competidores?
- ✓ ¿Qué opinión tienen los consumidores acerca de los productos presentes en el mercado?
- ✓ ¿Qué necesidades son importantes?
- ✓ ¿Están siendo satisfechas esas necesidades por los productos existentes?” [3]

#### 4.3 Visión de Steve Blank: Desarrollo de Clientes

“El Modelo de Desarrollo de Clientes (“*Customer Development Model*”) establece que, al existir diferencias fundamentales entre las empresas preexistentes y los emprendimientos, aplicar el mismo proceso de desarrollo para ambos conlleva a un fracaso en la gestión de los últimos. La esencia de estas diferencias es que una compañía que lleva tiempo en el mercado cuenta con clientes, por lo tanto su proceso fundamental es el de desarrollo de productos. En cambio, un emprendimiento enfrenta un mercado incierto y una cartera de clientes que aún no existe, por lo tanto su enfoque debiese ser hacia el desarrollo de clientes, que se manifiesta en una iteración de descubrimiento de los potenciales interesados y una intensa búsqueda de datos y

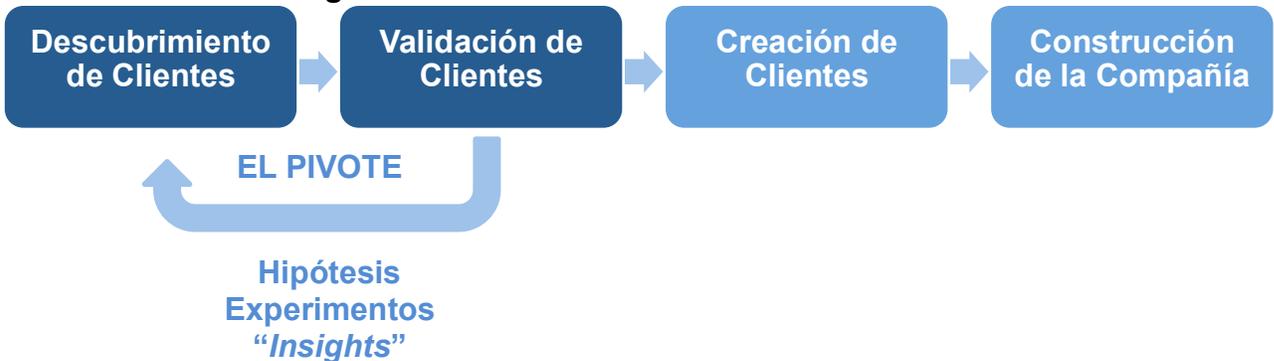
hechos que validan la intuición. El contraste entre los dos procesos se exhibe a continuación” [4]:

**Figura 7: Proceso de Desarrollo de Productos**



Fuente: Valentina Constenla, 2012, Plan de Negocios en base a Emprendimiento [4]

**Figura 8: Proceso de Desarrollo de Clientes**



Fuente: Fuente: Valentina Constenla, 2012 Plan de Negocios en base a Emprendimiento [4]

“El modelo de Desarrollo de Productos se da en una compañía existente, que ya cuenta con clientes. Primero se concibe una nueva idea de negocios, luego se desarrolla el producto, se hacen los prototipos necesarios para probar el proyecto y finalmente se lanza el producto y se encarga su producción. En cambio, un proceso de Desarrollo de Clientes se inicia desde el momento en que se identifica una oportunidad de negocios, cuando se ve algo donde los demás no reconocen o no han reconocido aún. A continuación es crucial validar la existencia de un mercado para ese negocio, lo que se hace a través de un proceso de pivote, que consiste en cuestionar los supuestos sobre los que se funda el negocio. Estos supuestos constituyen las hipótesis que deben ser refutadas o validadas a través de experimentos –una vez que la empresa ya se ha puesto en marcha- o de la información obtenida desde los mismos clientes: hechos, datos o revelaciones (*insights*). Esta última condición es de suma importancia ya que es fácil dejarse llevar por lo que se cree que se sabe de los clientes, las opiniones de quienes están dentro del edificio de la compañía, que no siempre es lo mismo que lo que creen, perciben, necesitan y/o desean los clientes.

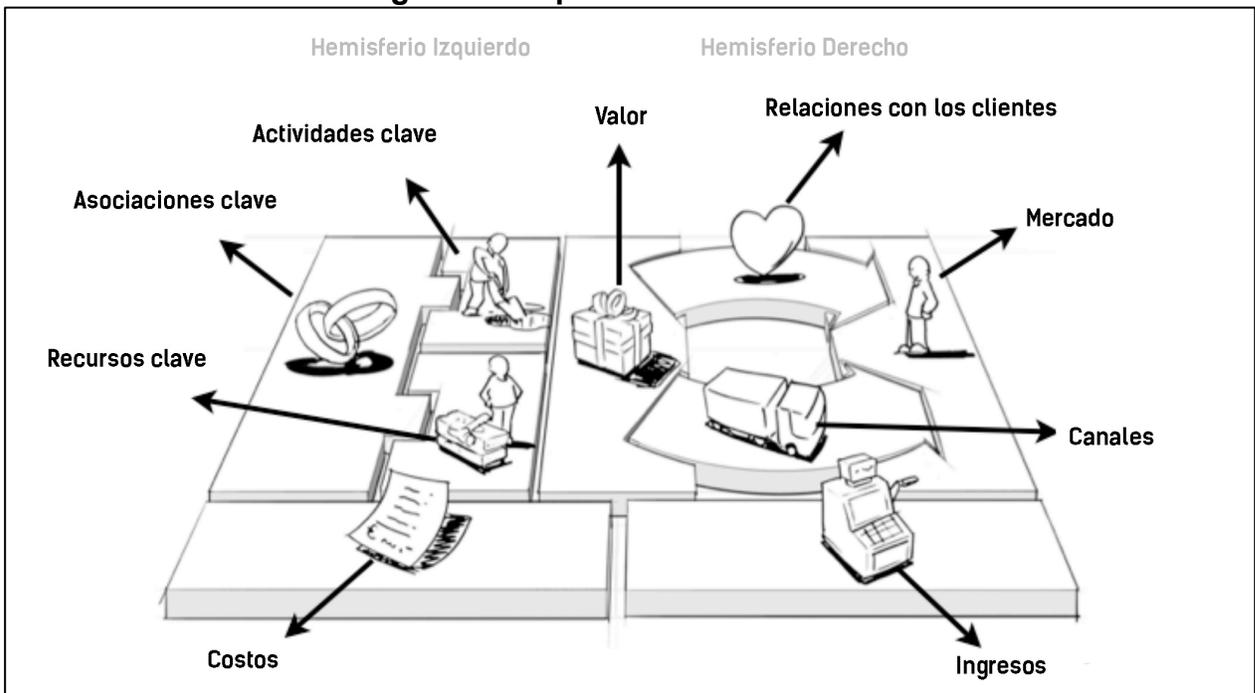
El proceso de pivote es sumamente relevante en el modelo de Desarrollo de Clientes. Se trata de cambiar un aspecto fundamental del modelo de negocios, cuantas veces sea necesario, hasta encontrar uno que sea exitoso. Estos cambios pueden ser tan simples como reconocer que hubo un error al establecer el precio, o tan complejos como descubrir que el cliente objetivo no está interesado en la oferta diseñada. Una vez validada la existencia de tal mercado se desarrolla el concepto del cliente y se crea la compañía en base a ello” [4].

Para efectos de un Modelo de Negocios, como lo es el caso de este trabajo de título, la validación de clientes se realiza mediante la investigación del mercado. Por lo tanto, esta tarea es crítica para el correcto desarrollo de un Modelo de Negocios y en ella se enfocan la mayor cantidad de esfuerzos y recursos.

#### 4.4 Visión de Osterwalder: Modelo Canvas

“El Modelo de Negocios de una empresa describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura el valor que le ofrece a sus clientes. El modelo Canvas permite describir el Modelo de Negocios de una empresa a través de nueve “bloques de construcción” que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera; con el fin de mostrar la lógica a través de la cual se propone ganar dinero. En la figura 9 se muestra el esquema del modelo Canvas, y luego se describen los componentes:

**Figura 9: Esquema Modelo Canvas**



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder, 2010

##### 4.4.1 Segmentos de Clientes

Los clientes constituyen el corazón de cualquier Modelo de Negocios y la sobrevivencia de una empresa está fuertemente condicionada a la existencia de clientes rentables. La idea de este bloque es definir cuáles son los segmentos de clientes a quienes se les entregará valor a través de la oferta de la empresa. La segmentación de clientes ocurre bajo circunstancias definidas. Por ejemplo, cuando las necesidades de los clientes son distintas y justifican que la empresa les ofrezca cosas distintas. Otras razones corresponden a que los canales de distribución a través de los cuales se accede a los clientes son muy diversos entre sí, que los tipos de clientes requieran de una relación

distinta con la empresa, que tengan rentabilidades muy dispares para la empresa o que estén dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

#### 4.4.2 Proposición de valor

De acuerdo al modelo, la proposición de valor es el medio a través del cual la empresa resuelve los problemas o satisface las necesidades de su cliente; es la razón por la cual éste elige una empresa por sobre otra y debe definirse individualmente para cada segmento de clientes. El valor puede ser generado a través de variables cualitativas, como diseño o experiencia de compra, o cuantitativas, como precio, rapidez o servicio. Se establecen ciertos elementos que contribuyen a la creación de valor para el cliente, definidos como sigue:

- ✓ Novedad: se propone algo nunca antes ofrecido; la oferta de la empresa se hace cargo de una necesidad no percibida en el pasado.
- ✓ Rendimiento: el producto o servicio de la empresa mejora el rendimiento o desempeño de una oferta existente.
- ✓ Personalización: adaptar el producto o servicio a las necesidades individuales de cada segmento de clientes, o, por otro lado, cada cliente en particular, puede ser una fuente de valor para él.
- ✓ Realizar tareas: el valor de una oferta para el cliente puede estar constituido en que algo sea realizado, que algo se haga efectivo. La externalización de procesos y servicios es una actividad cuyo valor descansa en este principio.
- ✓ Status de marca: el valor de una oferta a veces radica en el status que el producto le da al usuario al hacer uso de ella. En las marcas de lujo ésta suele ser la fuente de valor.
- ✓ Precio: el valor está en ofrecer algo similar a un precio más bajo.
- ✓ Reducción de costos: para el cliente, el valor de la oferta es que le ayuda a reducir sus propios costos.
- ✓ Reducción de riesgo: el cliente puede valorar que la empresa disminuya el riesgo en el que incurre al adquirir otros productos o servicios.
- ✓ Accesibilidad: poner a disposición del cliente productos y servicios a los que antes no tenía acceso.
- ✓ Conveniencia/Usabilidad: hacer las cosas más convenientes o fáciles de usar para el cliente es una fuente de valor.

#### 4.4.3 Canales

El bloque Canales del modelo Canvas describe cómo una compañía se contacta con sus segmentos de clientes y llega a ellos para transmitirles su proposición de valor, por lo tanto incluye los aspectos de comunicación, distribución y venta. Los canales sirven para varios propósitos:

- ✓ Generar conciencia sobre la oferta de la empresa.
- ✓ Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor de la compañía.
- ✓ Proveer de un medio para hacer efectiva la adquisición de la oferta.
- ✓ Cumplir lo prometido de la proposición de valor.
- ✓ Proporcionar servicio de post venta.

#### 4.4.4 Relación con el Cliente

Hay tres focos que la empresa debe atender en el establecimiento de relaciones con sus clientes: adquisición, retención y *up selling* (lograr que un mismo cliente se vuelva más rentable) de cada uno de sus segmentos. Es importante saber qué tipo de relación esperan los clientes que la compañía mantenga con ellos, cuáles ya se han desarrollado y cuánto es el costo para la empresa. Existen diversas categorías de relación con el cliente: Asistencia Personal, Asistencia Personal Dedicada, Autoservicio, Servicios Automatizados y Co-creación.

#### 4.4.5 Fuentes de Ingreso

Este bloque explica el dinero en efectivo que una empresa percibe a partir de cada segmento de clientes, el que es obtenido de pagos que ocurren una sola vez o a través de eventos recurrentes. Algunos mecanismos para generar ingresos son la venta de activos, la cuota por uso, la cuota de suscripción, préstamo/arriendo/leasing, concesión de licencias, honorarios de corretajes y publicidad. El precio de cada fuente de ingreso debe fijarse individualmente, ya sea mediante procesos de *Pricing* Menú Fijo o *Pricing* Dinámico. En el primero el precio se ha predefinido en base a variables estáticas y puede ser absoluto para toda una categoría (precio lista), presentar un descuento por volumen adquirido o variar dependiendo de las características del producto o del segmento de clientes al cual se está vendiendo. En cuanto al *Pricing* Dinámico, el precio se establece dependiendo de las condiciones del mercado mediante negociaciones, gestión de rendimiento (generalmente aplicado a la venta de servicios perecibles, como asientos en vuelos aéreos y cuartos de hotel), dependiendo de condiciones del mercado en tiempo real (generalmente aplicado a los *commodities*) o mediante subastas.

#### 4.4.6 Recursos Clave

Se consideran recursos clave a aquellos activos que son fundamentales para que un modelo de negocios tenga un desempeño exitoso. Pueden ser de naturaleza física como fábricas, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución; intelectuales, como marcas, propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes; humanos y financieros, como dinero en efectivos, líneas de crédito, garantías o fondos comunes para la contratación de empleados clave.

#### 4.4.7 Actividades Clave

Las actividades clave constituyen los elementos más importantes que una compañía debe considerar para lograr operar de manera exitosa, las labores que se requieren para crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y obtener ingresos. Se pueden agrupar en tres categorías:

- ✓ Producción: Actividades ligadas al diseño, manufactura y entrega de un producto, lo que es objeto central del modelo de negocios.
- ✓ Solución de Problemas: Búsqueda de soluciones a los problemas individuales de cada cliente. En general se dan en modelo de negocios cuyo foco es el servicio o

su propuesta de valor, la personalización de su oferta. Actividades clave de este tipo son la gestión del conocimiento y la formación continua.

- ✓ Plataforma/Red: Modelos de negocios diseñados en torno a una plataforma como recurso clave están dominados por actividades de índole administración y promoción de la plataforma y prestación del servicio.

#### 4.4.8 Alianzas Clave

Este bloque describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocios funcione, los que pueden ser de tipo alianza estratégica, entre no competidores, alianza estratégica, entre competidores (*coopetition*): cooperación entre competidores), desarrollo conjunto de empresas para desarrollar nuevos negocios y relaciones entre proveedor y comprador que aseguren cadenas de suministro confiables.

Las motivaciones para que las empresas forjen alianzas se dan en tres líneas: optimización y economías de escala, reducción del riesgo y la incertidumbre y, adquisición de recursos y actividades particulares. La primera se justifica en que no es necesario que una empresa sea dueña de todos sus recursos ni realice todas sus actividades para tener un buen desempeño, Todo esto se traduce en que al externalizar algunos procesos, compartir infraestructura y hacer una alianza para aprovechar economías de escala una empresa puede reducir sus costos. En segundo lugar, en un ambiente caracterizado por la incertidumbre, las alianzas de reducción de riesgo hacen mucho sentido aun cuando las empresas involucradas en el pacto sean competidoras en otro aspecto. Finalmente, la motivación de adquisición de recursos yace en la necesidad de conseguir conocimiento, licencias o acceso a los clientes y se basa en encargar a otras compañías la proporción de recursos específicos o el desempeño de actividades de su modelo de negocios.

#### 4.4.9 Estructura de Costos

Este bloque describe los costos más importantes en los que una empresa incurre para poder operar. En base al diseño de su modelo de negocios una empresa puede impulsar su estructura de costos de acuerdo a la minimización de éstos (*cost-driven*) o a la generación de valor (*value-driven*). La primera consiste en reducirlos en todas las áreas posibles y se da en modelos donde el bajo precio es fundamental en la propuesta de valor y hay un alto nivel de externalización y automatización de los procesos y actividades. En el segundo caso, el foco de la empresa gira en torno a la creación de valor: proposiciones de valor centradas en lo *premium* y servicios altamente personalizados son características de modelos de negocios que exhiben esta estructura de costos. Los costos pueden tener características de fijos o variables y exhibir ventajas de economías de escala y alcance.” [4]

## 4.5 Herramientas de Análisis

### 4.5.1 Análisis PCI

El perfil de capacidad interna es una herramienta para la formulación estratégica que permite definir cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa, y cómo ellas impactan en la organización. Para facilitar el análisis éstas se agrupan en 5 categorías cuyos aspectos principales se describen a continuación:

- i. Capacidad Directiva: Capacidad técnica que debe tener el directivo, uso de los instrumentos de gestión, capacidad de reacción frente a cambios, liderazgo y sistemas de planificación, control, organización y coordinación.
- ii. Capacidad Competitiva: Tiene que ver con el análisis del producto o servicio; la imagen y marca; calidad, precio y diferenciación; administración de clientes; participación de mercado; y lealtad y satisfacción del cliente.
- iii. La Capacidad Financiera: Acceso al capital, grado de utilización de capacidad de endeudamiento, rentabilidad, solvencia, liquidez, facilidad para salir del mercado, habilidad para competir con precios, inversión de capital y elasticidad de la demanda con respecto a los precios.
- iv. La Capacidad Tecnológica: Uso de tecnología en la organización, tanto en la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; uso de sistemas computacionales; valor agregado al producto; y nivel de integración y coordinación con otras áreas.
- v. La Capacidad del Talento Humano: Habilidades técnicas y académicas; trabajo en equipo; experiencia; absentismo; motivación; rotación; accidentalidad; y nivel de remuneración.

Con este sistema se identifican las fortalezas y debilidades de la organización empresarial clasificadas según su relevancia e impacto.

### 4.5.2 Análisis PEST

“A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condicionará a la organización llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que éste ofrece y compensando sus amenazas. Este análisis considera el estudio de una serie de factores los cuales se describen a continuación:

- ✓ Político: Leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, promoción de la actividad empresarial.
- ✓ Económico: Ciclo económico, evolución del PIB, evolución de los precios, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- ✓ Social: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, variables ecológicas.
- ✓ Tecnológico: Preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, financiamiento del área de investigación” [5].

#### **4.5.3 Análisis FODA**

“Con este instrumento se busca sintetizar y ordenar de manera clara el análisis interno y externo de la empresa. Su propósito es identificar los factores clave de éxito de la empresa, y sus ventajas competitivas, tanto los internos y externos, como favorables y adversos. Estos factores se identifican mediante la determinación de las fortalezas de la empresa, sus debilidades, sus oportunidades y amenazas.” [6]

#### **4.5.4 Flujo de Caja**

“El Flujo de Caja es un instrumento de evaluación económica que permite a un inversionista determinar la conveniencia de realizar o no un proyecto. Su principal indicador es el valor actual neto (VAN), que representa el valor actual de todos los flujos futuros que generará. El VAN depende fuertemente de dos valores: la tasa de descuento del inversionista y el período de evaluación. El primero tiene que ver con la mejor tasa de uso alternativo del capital, y el segundo con el horizonte temporal del proyecto. Un  $VAN < 0$  indica que no se está frente a un proyecto rentable, si el  $VAN = 0$  entonces el inversionista es indiferente y si el  $VAN > 0$ , entonces es conveniente realizarlo.” [4]

## 5 METODOLOGÍA

Para establecer una relación funcional entre el problema y las herramientas propias de la Ingeniería Civil Industrial, el primer paso es entender cuáles son las principales características de la empresa y su servicio. Para esto se realiza un análisis de ésta describiendo algunos antecedentes históricos importantes, luego se detalla el servicio que entrega mediante la confección del modelo de negocio actual y el análisis PCI para efectuar un escrutinio interno. Este análisis describe a la empresa en cuanto a 5 capacidades consideradas como las más relevantes de ella: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento. En este caso puntual, se obtendrá la información mediante entrevistas y conversaciones con Luis Román, y, además, visitando el lugar donde se realiza el servicio para ver cómo funciona en el día a día y para revisar su información administrativa, organizacional y financiera. Los resultados del análisis van a permitir identificar las fortalezas y debilidades de la firma.

En segundo lugar se pretende realizar un análisis PEST que permita contar con los antecedentes importantes necesarios para entender el negocio, el mercado y la industria, todos aspectos relevantes para determinar la factibilidad del proyecto, y, además, descubrir cuáles son las oportunidades y amenazas existentes. Para este caso se toman en consideración variables geográficas, como disponibilidad de muelles para embarque de pasajeros; variables climáticas y meteorológicas, con el fin de verificar las zonas donde es posible una navegación tranquila, y la frecuencia con la que se podría realizar el servicio; variables políticas como la ley de navegación y regulación marítima de DIRECTEMAR; características tecnológicas de las naves en cuanto a navegación, seguridad y valor agregado, y la comparación entre un catamarán y una nave monocasco; y cifras económicas ligadas al turismo, cultura y entretenimiento que permitirán concluir la condición de la industria en términos económicos y de tendencias. La data correspondiente se va a obtener mediante entrevistas, visitas y conversaciones con los actores relevantes (DIRECTEMAR, INE, SERNATUR, SHOA, entre otras), y revisando los distintos documentos disponibles en la web, esto es, reportes anuales de turismo, reglamentos y leyes para la navegación, al igual que reportes anuales de climatología e investigaciones de expertos en navegación, en cuanto a las ventajas tecnológicas de un catamarán.

Luego de esto se procede a describir el medio específico, con un análisis de organización industrial, en el cual se detallen las empresas existentes en el ámbito del Turismo Náutico, sus respectivas demandas y variaciones que sostienen, para luego analizar la competencia directa usando el Modelo de las 6 Fuerzas de Porter y complementándolo con la elaboración del Modelo de Negocios (Canvas) de las empresas pertenecientes al Gremio de Lancheros de Valparaíso, para que se pueda entender cómo opera esta organización. La información para este punto se obtiene con entrevistas a personas clave de DIRECTEMAR, miembros del Gremio de Lancheros de Valparaíso, el dueño de Puerto Deportivo Barón, entre otros, elaboradas con el fin de analizar la estructura del mercado y sus barreras de entrada, y determinar la factibilidad política, tecnológica, competitiva y económica de la operación.

Posteriormente, se procede con la investigación de mercado, partiendo con un análisis cualitativo, consistente en un *focus group* con personas que les gusten las actividades náuticas pero que no se ven atraídos con la oferta actual. Estos son para tener información acerca de qué características del servicio agregan o quitan valor entre los distintos segmentos de clientes y así poder encontrar aspectos que permitan elaborar un modelo de negocios en el que se mejoren los aspectos negativos y se potencien los positivos. Para acompañar todo el análisis, se inicia la parte cuantitativa del estudio que consiste en elaborar una encuesta para determinar las curvas de valor actuales de la empresa y de la competencia en Valparaíso, determinar el interés en navegar en un catamarán y la disposición a pagar por el servicio, mediante un análisis conjunto.

Para terminar la investigación se realiza una encuesta adicional cuyo objetivo es determinar si existe un interés en paseos náuticos en el catamarán en un segmento que no se ve interesado con la oferta existente, principalmente de clase ABC1, y así validar la tercera hipótesis establecida.

Las conclusiones que se obtienen en todo los puntos anteriores, se utilizan para diseñar la matriz FODA, seleccionando los aspectos más relevantes y resumiéndolos para disponerlos de una manera más ordenada y clara.

Aprovechando los análisis de la competencia, los resultados de la investigación de mercado y de las conclusiones resumidas en la matriz FODA, se utiliza la información obtenida para diseñar un modelo de negocios, tomando el marco teórico Canvas de Osterwalder, que permita a la empresa entrar al mercado teniendo en cuenta las características analizadas. Para tener un mejor resultado, se utiliza el marco teórico de Steve Blank, elaborando un modelo de negocios preliminar, el cual se va mejorando y complementando a medida que se van obteniendo los resultados de cada análisis.

Cabe destacar que el modelo final debe estar lo suficientemente detallado para obtener los costos que permitan evaluar el proyecto. Esto es agregar información adicional en cada punto, además de la mencionada en el Marco Teórico (Punto 4.4), la que permita detallar el negocio con mayor eficacia y planificación:

- ✓ Segmento de Clientes: Se define el segmento objetivo, se estima su tamaño y se detallan las preferencias y principales resultados obtenidos en la investigación de mercado.
- ✓ Proposición de Valor: Detalles acerca de servicio y las principales operaciones: Recorridos, duración, qué servicios y atributos extra lleva cada paseo y principales características que valora el cliente objetivo.
- ✓ Canales: Se determinan los medios para ofrecer el servicio y cómo los clientes pueden adquirirlo, describiendo también el proceso de ventas.
- ✓ Relación con Cliente: Se definen las estrategias para abordar al cliente, relacionarse con éste y seguir mejorando el servicio retroalimentándose con sus opiniones.
- ✓ Recursos Claves: Además de determinar las principales actividades que permiten generar el valor para captar al cliente, se detalla el personal necesario, las tareas de cada uno y la jerarquización de la empresa.

- ✓ Actividades Claves: Se expone detalladamente la parte operacional de cada aspecto clave para el éxito.
- ✓ Alianzas Estratégicas: Se detallan los proveedores necesarios para la correcta entrega del servicio, y los acuerdos establecidos hasta el presente.
- ✓ Fuentes de Ingresos: Se definen los precios para cada recorrido, concluidos desde la información obtenida en la investigación de mercado. Se estiman escenarios con demanda pesimista, normal y optimista.
- ✓ Estructuras de Costos: Se detallan las remuneraciones del personal, los gastos de puesta en marcha, los proveedores, gastos operacionales e inversión, de manera de poder utilizar esta información para la evaluación económica final.

Por último, se elabora un flujo de caja con el fin de determinar si el proyecto es rentable y se reseñan las condiciones que se requieren para implementar el modelo. A esta evaluación se le agrega un análisis de sensibilidad de precios, para determinar el precio mínimo de equilibrio para cada recorrido y escenario; y un análisis de opciones de borde, que consiste en comparar la rentabilidad que genera el negocio, con la que se obtendría con una posible venta de la nave, y también, con una oferta de arriendo que se le realizó a la empresa durante el año 2013, por parte de la empresa de turismo Biotourist.

## **6 ALCANCES**

Si bien el tamaño de la nave, la capacidad y su amplio espacio permiten la oferta y realización de otros servicios distintos a los paseos náuticos, como por ejemplo: cenas, eventos y celebraciones, el alcance de esta memoria se centra en la elaboración de un modelo de negocios y una evaluación de proyecto focalizada en el servicio de paseos náuticos por la bahía de Valparaíso. Servicios adicionales no son incluidos, ni detallados en el alcance de esta memoria.

## **7 MEDIO GENERAL**

### **7.1 Antecedentes de la Empresa**

Turismo Discovery fue creada en el año 1997 por su actual dueño Luis Román, Ingeniero Mecánico Naval de la Armada de Chile, cuando regresa a Chile luego de navegar 25 años por todo el mundo, trabajando para la empresa British Gas. Ese año Luis decide dedicarse a ser microempresario y adquiere la nave Discovery I, lancha con capacidad máxima de 58 pasajeros.

Durante el primer año la empresa realiza sus servicios en el Embarcadero Muellecito, sin embargo, se le presentaron demasiados problemas en ese lugar, ya que la competencia, lanchas turísticas que operaban previamente en el lugar, era “poco amigable”. Estos trataron de sabotear reiteradas veces a Turismo Discovery, bloqueando su ingreso con otras naves, tratando de dañar la nave, agrediendo a su personal, entre otras acciones que llevaron a la empresa a tener que trasladarse y operar en el muelle pesquero ubicado a 500 metros del embarcadero, donde opera en la actualidad sin mayores sobresaltos. Cabe señalar que esta situación se genera porque la Discovery I era la nave de mayor tamaño del lugar y captaba más clientes, lo que fue derivando en menos utilidades para los propietarios de las lanchas.

Luego de cuatro exitosos años trabajando en el muelle pesquero, la empresa adquiere una segunda nave, Discovery II, y un año más tarde se vende la primera nave, Discovery I, para adquirir Discovery III. Estas dos naves son de mayor tamaño, con capacidad de 70 pasajeros cada una. Es importante recalcar que estas embarcaciones han permitido a la empresa ser líder del mercado, logrando el 40% de la participación y le han generado grandes utilidades que le permitieron dar un gran salto y construir su cuarta nave: el Catamarán Make-Make.

La construcción de esta última comienza en el año 2007 y fue terminada a fines del año 2012. Sin embargo, en una primera instancia DIRECTEMAR no aprueba los planos de la nave, ya que no cumplía con los requerimientos de seguridad pertinentes, lo que obliga a la empresa a invertir una mayor cantidad de dinero para solucionar los problemas, modificando la nave y manteniéndola en varadero hasta el presente. En la actualidad la nave se encuentra fuera del agua, reposada en el astillero MAESAN, en la ciudad de San Antonio, con todos los permisos y requerimientos de DIRECTEMAR aprobados, y a la espera de que su dueño decida dónde comenzar a operarla. Cabe destacar que en Febrero de 2014 se termina de pagar la última cuota de la deuda adquirida para su construcción.

### **7.2 Modelo de Negocios Actual**

A continuación se presenta el modelo de negocios actual de la empresa, el que fue elaborado con información entregada por su dueño, con la finalidad de describir el servicio que ofrece en la actualidad. Para efectos de análisis de esta memoria, se utilizará este antecedente para proponer un nuevo modelo de negocios.

### **7.2.1 Segmento de Clientes**

Actualmente los clientes de la empresa son residentes de la comuna de San Antonio y turistas que visitan el puerto, principalmente el Paseo Bellamar, y gustan de actividades náuticas. Estos corresponden en su mayoría a familias de clase C1, C2, C3 y D. El resto de los clientes, que pueden formar un nicho significativo, son estudiantes de distintos colegios, universidades e institutos técnicos que utilizan el servicio como producto cultural, y adultos mayores que vienen por programas turísticos específicos.

### **7.2.2 Proposición de Valor**

El valor que entrega la empresa es la posibilidad de navegar por la costa de San Antonio, conocer la historia del puerto y de las principales embarcaciones que se encuentran en el lugar, y de las empresas portuarias que se encuentran funcionando en la costa. Además, tiene la ventaja competitiva de ofrecer las naves turísticas de mayor tamaño de la zona. Por último, existe un servicio extra que complementa el paseo, consistente en tomar fotografías de los pasajeros para luego revelarlas al instante en formato de *collages*, calendarios y chapas metálicas.

### **7.2.3 Relación con Clientes**

Es de contacto personal a través de los vendedores, cajeros, tripulantes y guías turísticos de la empresa.

### **7.2.4 Canales**

Su canal más relevante es el que realizan los vendedores de la empresa, buscando clientes ofreciendo el servicio personalmente a toda la gente que transita por el Paseo Bellamar, mostrándoles una foto de la nave y acompañándolas al lugar de embarque en caso de que se hayan visto interesadas.

### **7.2.5 Recursos Claves**

Los recursos que generan el mayor valor son las naves, que son el corazón de la empresa, y el personal: los capitanes, tripulantes y vendedores. El dueño de la empresa también resulta clave ya que sin sus habilidades mecánicas para la mantención de las naves, y sus conocimientos de navegación, la empresa no podría entregar el servicio satisfactoriamente.

### **7.2.6 Actividades Claves**

La navegación, el cumplimiento con las normas de seguridad emitidas por la Armada, el guión turístico, la mantención de sus naves y el embarque de pasajeros son las actividades más relevantes.

### **7.2.7 Alianzas Estratégicas**

Las alianzas claves se han establecido con el gremio de pescadores que actúan como proveedores de muellaje, además de la alianza establecida con la microempresa que complementa el servicio vendiendo fotografías y la oficina de turismo de la municipalidad de San Antonio.

### 7.2.8 Fuentes de Ingresos

Los ingresos provienen de la venta de entrada de \$2.000 por persona para el paseo, más el 10% de las ventas de la PYME que vende fotografías reveladas y \$1.500 pesos por persona para grupos de estudiantes y turistas de programas para la tercera edad.

Los recursos financieros provienen de la venta de entradas para realizar el servicio. Cada *ticket* tiene un costo de \$2.000 por persona con derecho a un paseo, destacando que el costo disminuye a \$1.500 por persona si el servicio se ofrece a grupos de estudiantes y turistas de programas para la tercera edad. El 10% de las ventas de la PYME se perfila como una segunda fuente de ingresos. El promedio de ingresos es de \$85.000.000 cada verano, cifra que se ha mantenido constante, con leves variaciones durante los últimos cinco años. Por último, las utilidades percibidas por la empresa, luego de descontar impuestos, según su balance del año 2013, corresponden a \$37.556.907, descontando los costos que fueron destinados a finalizar el pago de la construcción del Catamarán Make-Make. La rentabilidad anterior, corresponde al 44,2% del total de los ingresos.

### 7.2.9 Estructura de Costos

Los costos principales de la empresa se resumen en la tabla 2 y corresponden a:

- ✓ Recursos Humanos: Tienen que ver con el costo principal de la empresa. El sistema salarial es en su mayoría un costo variable, ya que se les asigna un porcentaje de los ingresos directamente proporcional a la labor que desempeñan en la empresa y que se detallan a continuación: los dos capitanes (uno por nave) perciben el 8% de las ganancias cada uno; cuatro tripulantes (dos por nave) que obtienen el 5% cada uno; una persona encargada de la caja quien recibe el 4%; los promotores, quienes en el periodo estival aumentan desde uno a cinco y perciben el 15% de los ingresos de cada ticket que logren vender, los que en promedio corresponden al 50% del total de las ventas; y por último los amarradores (cuatro) quienes reciben sueldo mensual fijo (sólo en verano) correspondiente a \$600.000 dos de ellos, \$700.000 el tercero y \$750.000 el cuarto, promediando entre los cuatro \$650.000 por cada uno. Estos últimos disfrutan de un mayor sueldo debido a la antigüedad y mayor experiencia que poseen.
- ✓ Combustible: Los motores de las naves funcionan a petróleo y generan un gasto diario de \$20.000 cada nave, pero varía según la demanda, esto es, según la frecuencia de viajes diaria que realice la nave, siendo mayor los días estivales, en los feriados y fines de semana.
- ✓ Mantención: Corresponde a gastos de reparaciones mobiliarias, fallas mecánicas, pintura, varaderos, entre otras, promediando \$2.000.000 anuales.
- ✓ Uso de Muelle y FONDEO: El arriendo del muelle tuvo un aumento considerable para el presente año, subiendo desde los \$2.000.000 a los \$6.000.000. El fondeo de la nave es a la gira y paga sólo \$3.000 diarios, los que corresponden al arriendo de una nave lanchera para llevar a la tripulación desde el muelle al punto de fondeo y para traerlos cuando ésta se guarda.

**Tabla 2: Principales Costos**

Costos Variables		Costos Fijos		
RRHH		RRHH		Frecuencia
Capitanes (x2)	8%	Amarradores (x4)	\$ 650.000	mensual
Tripulantes (x4)	5%	Mantenición	\$ 2.000.000	anual
Cajero	4%	Fondeo	\$ 90.000	mensual
Promotores (x5)	15%	Uso de Muelle	\$ 6.000.000	anual
		Petróleo(diario)	\$ 40.000	diario

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar la reciente inversión realizada por Luis Román, para la fabricación del nuevo catamarán, que tuvo un valor de aproximadamente \$270.000.000.

### 7.3 Análisis del Perfil de Capacidades Internas de la Empresa (PCI)

#### 7.3.1 Capacidad Directiva

La administración de la empresa recae en su dueño Luis Román y su esposa María Escalante. El primero, es Ingeniero Mecánico Naval de la Armada de Chile y la mayor parte de su experiencia laboral se ha desarrollado en el sector privado. Su primer trabajo como profesional lo realiza en la Naviera PASCHOL en San Antonio. Posteriormente se traslada a la Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV), una de las empresas navieras más antiguas del mundo y primera en Sudamérica. Luego de una exitosa experiencia laboral en Chile, Luis es contratado por la empresa British Gas, con la cual trabaja navegando por todo el mundo desde 1973 hasta 1997. Su esposa es quien se hace cargo de la parte financiera de la empresa, la que ha realizado cursos de contabilidad y administración de empresas para poder llevar a cabo esta labor. Los instrumentos de gestión que utilizan corresponden únicamente a los más comunes utilizados en el área de contabilidad, apoyados en planillas Excel, además de ser utilizados elementos no tecnologicados como: libros de ventas y costos, para registrar ingresos y gastos, y de asistencia para controlar al personal.

En cuanto a cualidades gerenciales, ambos poseen un gran liderazgo que les ha permitido funcionar adecuadamente, manteniendo la base del personal por 17 años, transmitiéndoles su experiencia, y capacitándolos para cubrir las distintas labores operacionales que requiere el servicio. Esto sumado a las altas remuneraciones que entregan a sus colaboradores genera un ambiente cálido, de confianza, que ha permitido afrontar todos los problemas que se han generado (principalmente con la competencia), gracias a un fuerte trabajo en equipo. La cantidad de recursos humanos por puesto es mayor a la requerida por la Armada, lo que les permite suplir ausencias satisfactoriamente e incluso esto les permitiría cubrir el personal requerido por el catamarán, en conjunto con sus otras dos naves.

Como el servicio presenta una estacionalidad importante, los administradores se preocupan de realizar la planificación previo al periodo estival. Esta se efectúa a principios de Noviembre y consiste en realizar las contrataciones correspondientes, principalmente en los cargos de venta, donde se busca un perfil joven, de estudiantes,

y, también, asegurarse de que se encuentre todo el equipamiento, tanto de seguridad a bordo como turístico, para poder aprobar satisfactoriamente las revisiones que realiza DIRECTEMAR cada mes de Diciembre. Esta planeación ha resultado todo un éxito, sin inconvenientes.

En cuanto al control, organización y dirección de la empresa, éstas se basan en la experiencia que tienen sus dueños, quienes repiten el mismo método que hace diecisiete años, sin cambios significativos en el servicio. Esta invariabilidad del modelo de negocios de la organización, , se espera que tenga un giro drástico con la puesta en marcha del Catamarán Make-Make, a pesar de que a la empresa le ha permitido obtener utilidades crecientes cada año, principalmente porque además de los paseos turísticos, se pretende realizar otros servicios, en los cuales no se tiene experiencia alguna (producción de eventos, gastronomía, etc.).

### **7.3.2 Capacidad Competitiva**

La principal ventaja competitiva que tiene la empresa recae en el tamaño de sus naves, ya que éstas generan un mayor interés en el cliente, incluso manejando precios más altos que sus rivales. Esto sumado a la independencia que tiene la firma, le ha permitido ser el líder de mercado con un 40% del total de la participación empresarial en el muelle.

Un aspecto importante a resaltar es el esfuerzo, perseverancia y lealtad competitiva que ha sabido mantener la empresa, pese a los serios problemas generados por la competencia. Esta imagen amistosa ha derivado en la obtención de dos premios otorgados por SERNATUR: Premio a la Perseverancia y Premio a la Innovación Turística.

Elementos negativos a observar en este punto son compartir muelle con embarcaciones pesqueras, que quitan valor al servicio por lo sucio y desordenado que resulta el ejercicio de sus faenas, y la oposición del Gremio de Operadores Turísticos de San Antonio para poder operar en el Embarcadero Puertecito, lo cual es ilegal, pero no se ha llevado a la justicia por miedo a posibles represalias. Por último, la falta de innovación para el servicio, para poder diferenciarse aún más de la competencia podría ser otro elemento negativo, pero se puede observar que históricamente no ha resultado un problema debido a lo estática que resulta la oferta de paseos náuticos en general, la cual se ha mantenido con casi el mismo funcionamiento desde la creación de la empresa.

### **7.3.3 Capacidad Financiera**

La empresa cuenta con tres embarcaciones evaluadas en \$500.000.000, \$22.000.000 y \$20.000.000 correspondientes al Catamarán Make-Make, Discovery III y Discovery II respectivamente. Los pasivos son nulos, ya que con las utilidades del verano 2013-2014, correspondientes a \$37.556.907, se termina de pagar la deuda adquirida por la construcción del catamarán, hecho que va en concordancia con la política de la empresa de endeudarse muy limitadamente.

Lo anterior entrega a la empresa una gran solvencia, y le da la facultad de poder pedir un crédito al banco para pagar los gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo necesario para que la nueva nave comience a operar.

#### **7.3.4 Capacidad Tecnológica**

La tecnología del servicio recae en las naves, las que se han reconocido como las mejores de toda la oferta existente en San Antonio, y entre las cinco primeras a nivel nacional en el caso del catamarán Make-Make, comparándolo con naves del mismo tipo y TRG similar.

En el ámbito de la gestión, los únicos elementos que se utilizan son planillas de Excel para llevar la contabilidad, y una página web como canal de promoción de servicios. En general, la empresa se encuentra muy poco tecnologizada.

#### **7.3.5 Capacidad del Talento Humano**

El gerente de la empresa se ha preocupado de que las capacidades disponibles en el personal de la empresa sean de excelencia en términos de seguridad y variadas en las tareas de cada persona, capacitándolos para que puedan cumplir las distintas funciones que necesita la organización, sobre todo en las actividades clave del servicio: navegación, seguridad y embarque. Esto permite que los trabajadores puedan apoyarse y reemplazarse satisfactoriamente en caso de que alguno no pueda asistir a sus labores, generando un buen trabajo en equipo y reduciendo el riesgo de no realizar el servicio. Sin embargo, en dos puntos clave del negocio (mantención y administración), la empresa no cuenta con fuerza laboral que esté capacitada para sustituir a los dueños de la empresa, en caso que estos no estén disponibles.

#### **7.3.6 Conclusiones del Análisis PCI**

Las principales capacidades de la empresa corresponden, en primer lugar, al *know-how* de su dueño en temas de navegación, mantención y construcción de naves marinas, y su gran experiencia en paseos náuticos por la bahía. En segundo lugar, la ventaja competitiva y gran solvencia que le entregan sus naves, especialmente el nuevo catamarán; y, en tercer lugar, el equipo humano que ha formado, el que le permitiría contar con personal para realizar el servicio de sus tres naves (incluyendo el catamarán) presentando una flexibilidad que le posibilita solucionar muchos inconvenientes.

En cuanto a ámbitos negativos, se puede señalar que es necesario reforzar la tecnología utilizada en la empresa: en áreas de gestión, sobre todo, utilizando mayores herramientas para la promoción de sus servicios; por otro lado, existe una escasa planificación y nulas habilidades en lo que respecta a servicios que permiten a la empresa romper la estacionalidad de su venta, como producción de eventos o gastronomía; y, finalmente, se observa una dependencia completa en el dueño de la empresa para temas de administración y mantención.

Un aspecto fundamental a considerar en el posterior diseño del modelo de negocios es la restricción presupuestaria existente, debido a la poca liquidez de la empresa, la que

obligaría a su dueño a pedir un crédito para poder trasladar la nave hacia el mar, luego hasta Valparaíso y equiparla con lo que sea necesario para realizar el servicio sin inconvenientes y acorde al modelo que se va a diseñar.

#### **7.4 Análisis PEST**

El siguiente análisis se realiza con el propósito de obtener información del entorno general del proyecto, que permita entender el contexto de la industria náutica, en el país y en la región, y aportar antecedentes útiles para la elaboración del modelo de negocios.

##### **7.4.1 Variables Políticas**

En el marco legal que comprende este proyecto, figura principalmente la Ley de Navegación, normativa que rige todas las actividades concernientes a este sector, o relacionadas con el mismo, y la Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante, autoridad marítima encargada de aplicar y fiscalizar el cumplimiento de la ley de navegación, además de hacer cumplir los convenios internacionales y las normas legales o reglamentarias relacionadas con sus funciones principales: la preservación de la ecología marina y la navegación en las aguas sometidas a la jurisdicción nacional, de manera segura y controlada.

Entre los reglamentos dispuestos por la Dirección General del Territorio Marítimo y Mercante, los que afectan directamente al proyecto son:

- ✓ Reglamento de registro de naves y artefactos navales.
- ✓ Reglamento sobre formación, titulación y carrera profesional del personal embarcado.
- ✓ Reglamento de tarifas y derechos de la Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante.
- ✓ Reglamento internacional para prevenir los abordajes.
- ✓ Requerimientos para paseos náuticos, NCh3016.

Todos estos reglamentos establecen los permisos y requerimientos de seguridad con los que se debe contar al momento de inscribir una nave para su uso comercial o personal. Además, establecen las dotaciones mínimas de personal, los estudios y atributos que estos deben manejar, reglas de navegación, restricciones, procedimientos y tarifas que se necesitan cumplir y financiar para poder zarpar por primera vez.

El Certificado de Arqueo, por otra parte, permite determinar el tonelaje de registro grueso (TRG), eslora, manga y puntal de la nave. La medida de su TRG es particularmente relevante ya que permite clasificar a la nave entre nave mayor o nave menor, dependiendo si la embarcación está por sobre los 50 TRG o por debajo respectivamente. La clasificación de las naves, en menores o mayores, se basa en algunos criterios como la administración de ellas, por una persona particular o un departamento; la cantidad de dotación mínima que requieren para su funcionamiento, por ejemplo, en el caso de las naves mayores, se necesita personal altamente calificado de la Marina, ya sean patrón o capitán, oficiales, tripulantes y maquinistas, a quienes

deben pagar, además, un salario mayor y proporcional a sus cargos profesionales (mínimo \$1.000.000 mensual). En el caso de las naves menores, por el contrario, sólo requieren de personas que hayan realizado los respectivos cursos de instrucción, sin necesariamente pertenecer a la Marina. Otro criterio de clasificación es en base a los costos y exigencias para operar las naves, siendo las cifras mucho más elevadas para las mayores que las menores. Esto se debe principalmente a que para las embarcaciones de mayor tonelaje los impuestos, permisos y certificados obligatorios son mayores, más numerosos y requieren una mayor rigurosidad, sin mencionar que los valores de mantención, gasto en combustible, equipamiento de seguridad, equipamiento eléctrico, por nombrar algunos, son de igual forma superiores a los de las embarcaciones menores (Anexo A1).

Otras autoridades gubernamentales que se involucran en el proyecto son:

- ✓ Servicio de Salud: Encargado de fiscalizar las condiciones higiénicas tanto de la nave y su infraestructura, como de las provisiones a comercializar. Por otro lado, son los encargados de otorgar los permisos sanitarios correspondientes.
- ✓ Servicio de Impuestos Internos: Encargado de determinar y otorgar los distintos giros con que operará el proyecto.

Los permisos comerciales, como patentes de alcohol, de cabaret y de restaurante, son concedidos por las municipalidades correspondientes al lugar donde se ubique físicamente la empresa o negocio. Sin embargo, al ubicar el negocio y proveer sus servicios en el mar, queda fuera del plano regulador, restringiendo a las municipalidades en el cobro de las patentes, ya que no se encuentra dentro de su jurisdicción (Anexo A2). Los permisos correspondientes deberían ser entregados por la Capitanía de Puerto del sector, no obstante, el único permiso que entrega esta entidad es el de navegación. Ello revela un vacío legal en las regulaciones chilenas, que eximen a las empresas que prestan servicios turísticos en el mar, de pagar patentes por comercializar comida, bebidas alcohólicas y realizar actividades comerciales [7].

Complementariamente a esto, cabe señalar que tanto la ley como la reglamentación marítima no contemplan la adquisición de un seguro obligatorio, ya sea para asegurar la nave o a los pasajeros (seguro de responsabilidad civil), para naves menores que funcionen turísticamente en ríos, lagos o en la cercanía del borde costero, por lo que es posible operar sin adquirirlos, a pesar de que el riesgo sea muy alto, ya que ante un eventual accidente el patrimonio de la empresa estaría en juego. A lo anterior se agrega una excepción al reglamento de seguridad, dictada por DIRECTEMAR, que no obliga el uso de chaleco salvavidas durante un paseo turístico o la realización de un evento para naves de 40 a 50 TRG, dado el mayor espacio que éstas tienen.

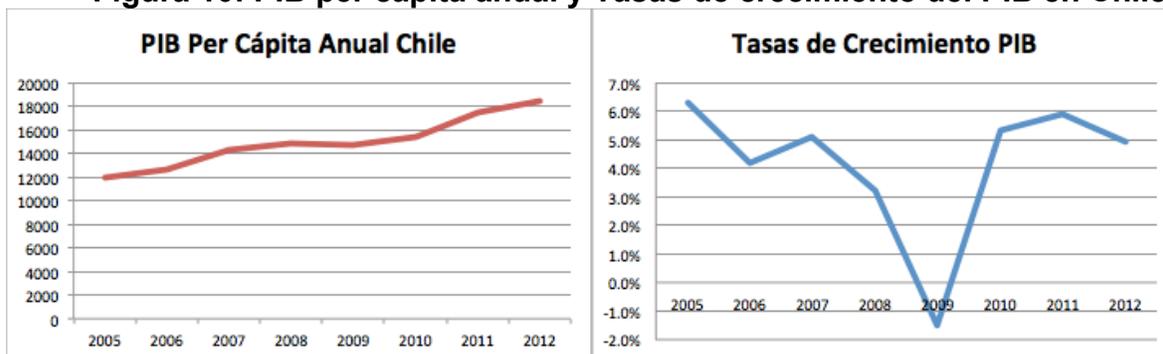
Finalmente, es necesario destacar la preocupación e interés demostrado por los respectivos alcaldes de las Municipalidades de Viña del Mar, Valparaíso, Juan Fernández y Rapa Nui, y de las instituciones correspondientes a la Universidad de Valparaíso, la Armada de Chile y la Dirección Regional de SERNATUR de Valparaíso, por promover y potenciar el Turismo Náutico o Turismo Azul, como dinamizador del espacio turístico litoral y revitalizador de la oferta turística ya consolidada de los

municipios costeros, con el fin de proyectarlo como un agente estratégico, para el desarrollo económico de la región [8].

#### 7.4.2 Variables Económicas

La economía de Chile es la sexta más grande de América Latina en términos de Producto Interno Bruto (PIB) y uno de los países con mayor PIB per cápita de la región. En 2012 alcanzó una cifra de USD\$ 18.400, situando al país en el puesto número 69 a nivel mundial y sólo siendo superado por Argentina (puesto n° 68), a nivel regional. En nuestra economía el aumento constante del PIB per cápita y las altas tasas de crecimiento se han mantenido en los últimos años, con excepción del año 2009 por efectos de la crisis mundial, como muestran los gráficos de la figura 10 [9].

**Figura 10: PIB per cápita anual y Tasas de crecimiento del PIB en Chile**

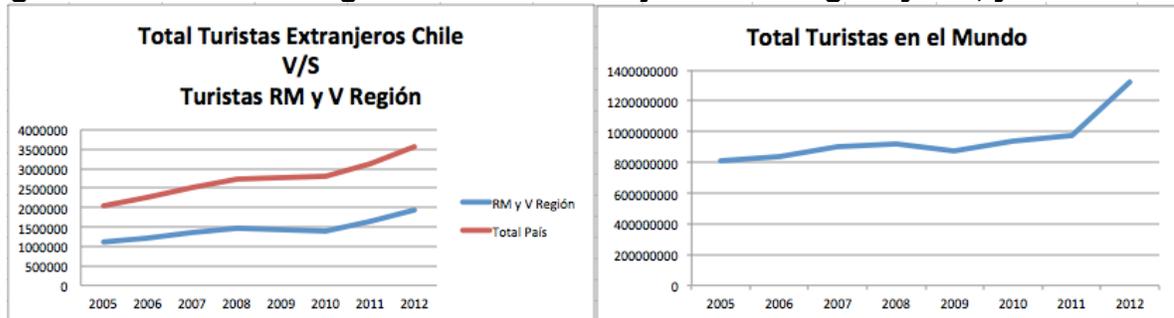


Fuente: PPP Chile, Index Mundi.

En cuanto a la distribución de este PIB per cápita, para el 60% más pobre de la población, es de US\$ 3.500, en cambio el 5% más rico tiene un PIB per cápita de US\$ 40.000 y el 1% más rico de US\$ 64.000 [10], por lo tanto se puede señalar, que la mayor parte del crecimiento económico chileno recae y se explica por los sectores más ricos de la población.

En cuanto al turismo, esta es una actividad que tanto en Chile como en el mundo viene en alza, experimentando un continuo crecimiento estas últimas décadas y una profunda diversificación hasta convertirse en uno de los sectores económicos que ha crecido con mayor rapidez en el mundo. En el año 2012, el arribo de turistas internacionales alcanzó los 1.323 millones de personas a nivel mundial, logrando un crecimiento del 64% comparado con el año 2005, mientras que en Chile, el arribo internacional ha crecido un 75% con respecto al mismo año, llegando a un total de 3.554.279 el 2012, y en donde la Región Metropolitana junto con la Región de Valparaíso, detentan alrededor del 50% de estas llegadas. En los gráficos de la figura 11 se puede ver la evolución que ha tenido las llegadas de pasajeros durante los últimos años, tanto en Chile y regiones Metropolitana y de Valparaíso (izquierda), como en el mundo (derecha) [11].

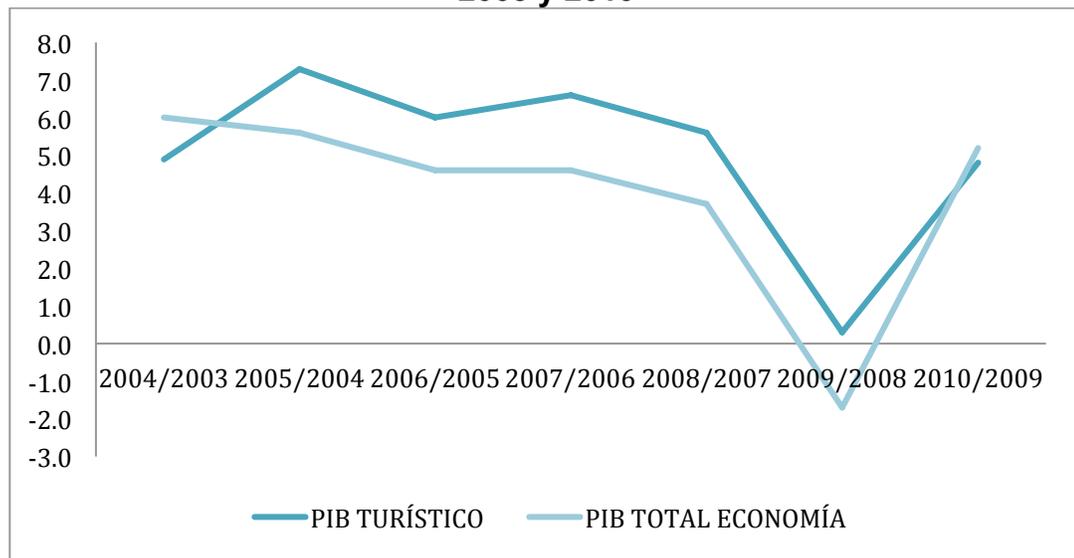
**Figura 11: Evolución llegada turistas extranjeros a V Región y RM, y en el Mundo**



Fuente: Anales de Turismo 2010, SERNATUR.

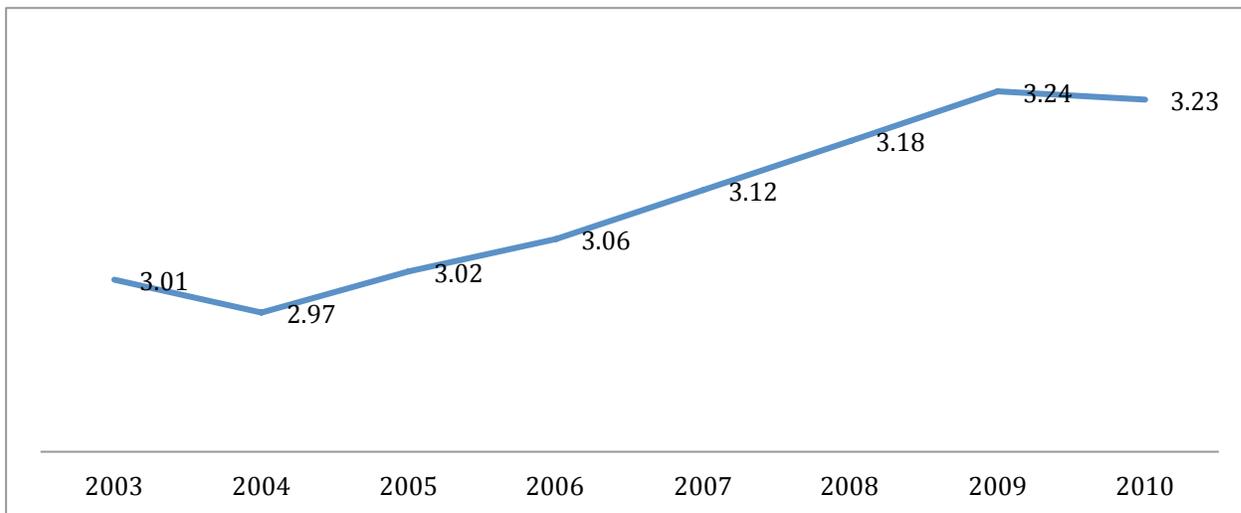
Siguiendo con el contexto nacional, se pueden observar las tendencias al alza en lo que respecta al gasto diario promedio de los turistas extranjeros en nuestro país y a divisas generadas por este desembolso. Según la Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional y SERNATUR, durante el año 2011 el gasto promedio diario de turistas extranjeros fue de USD\$ 70,4, y el gasto total de USD\$ 2.315,9 millones, una cifra superior en un 3,4% y 13,54% respectivamente a las del año anterior, y de 80,51% y 108,7% con respecto al 2005 [11]. Todo esto se ve reflejado en las altas tasas de crecimiento del PIB turístico, que agrupa las distintas actividades características y conexas del turismo, que incluso históricamente ha sido mayor a las tasas del PIB total de la economía chilena, aportando un porcentaje cada vez mayor, y llegando a explicar un 3,23% en el 2010. En la figura 12 y 13 se muestran los gráficos de la evolución de las tasas de crecimiento del PIB turístico y el PIB Total, y el aporte del PIB turístico al PIB total [11] respectivamente.

**Figura 12: Tasas de variación PIB turístico y del PIB total de la economía entre 2003 y 2010**



Fuente: Anales de Turismo 2010, SERNATUR

**Figura 13: Aporte PIB turístico a PIB del país entre 2013 y 2010**



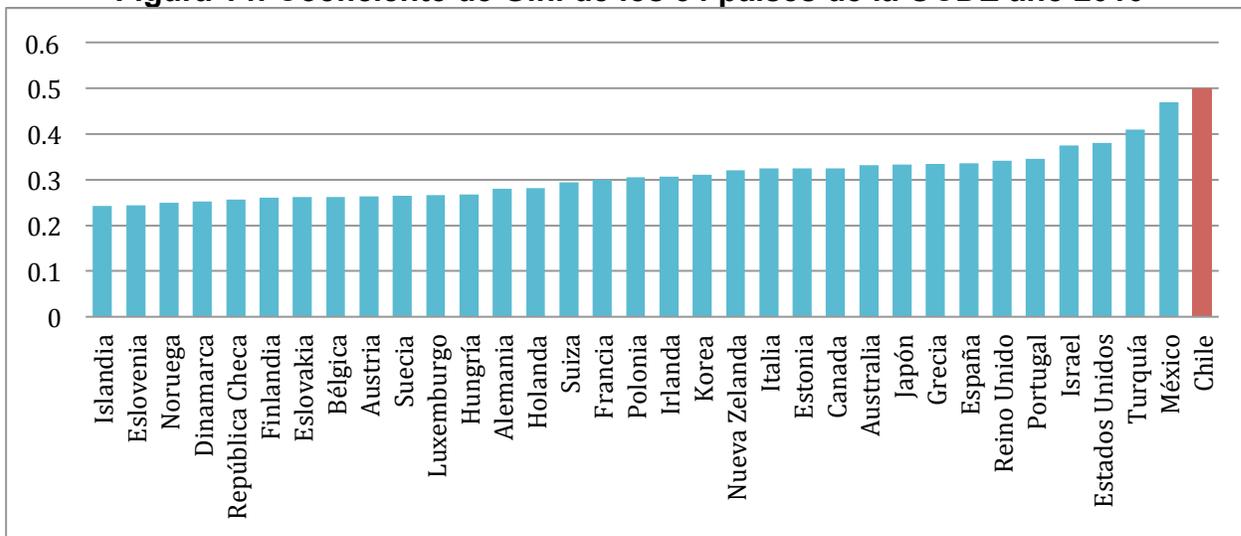
Fuente: Anales de Turismo 2010, SERNATUR

### 7.4.3 Variables Sociales

#### i. Distribución de Ingresos

La distribución de la renta en Chile se caracteriza por presentar notables diferencias entre los deciles más ricos y los más pobres, convirtiéndolo en el país con mayor desigualdad socioeconómica de los países miembros de la OCDE (ver figura 14), y el décimo a nivel mundial, con un coeficiente de Gini de 0,5.

**Figura 14: Coeficiente de Gini de los 34 países de la OCDE año 2010**



Fuente: OCDE

Esto se ve reflejado en el porcentaje de ingresos que obtienen como total los niveles más ricos y más pobres. En Chile, el 1% más rico de la población concentra como promedio el 32,8% de los ingresos totales del país, mientras que países desarrollados como Alemania, Canadá y España fluctúan entre el 10% y el 15%. Al tomar un

porcentaje más específico, encontramos que el 0,1% más rico de Chile concentra entre el 17,7% y 19,9%, el del 0,01% más rico, concentran entre el 10,1% y el 11,5% del total de los ingresos, es decir, casi el doble si se compara con uno de los países más ricos a nivel mundial, como lo es Estados Unidos [12].

En Chile, la distribución de nivel socioeconómico de los hogares más utilizada agrupa a la población según los segmentos ABC1, C2, C3, D y E, ordenados de mayor a menor respecto a la percepción de ingresos. El nivel ABC1 corresponde al 7,1% del país (11,3% en el Gran Santiago) y tiene un ingreso mínimo por hogar de \$1.700.000. En contraste, el nivel E que incluye al sector más pobre que posee ingresos iguales o menores a \$160.000 mensuales y corresponden al 20,3% del país (8,5% del Gran Santiago) [13].

En la región de Valparaíso, la distribución económica se concentra en el estrato D, con un 37,2%, seguido del nivel C2, C1, ABC1 y E respectivamente. En la Tabla 3 se disponen las cifras anteriormente mencionadas y se agrega la composición de los niveles en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

**Tabla 3: Distribución de Nivel Socio Económica en V Región y Comunas de Valparaíso y Viña del Mar**

<b>Estrato Socioeconómico</b>	<b>ABC1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Chile	7,2%	15,4%	22,4%	34,8%	20,3%
Valparaíso (Región)	6,7%	17,2%	24,8%	37,2%	14,1%
Valparaíso (Comuna)	5,3%	17,8%	27,6%	38,6%	10,7%
Viña del Mar	14,2%	22,7%	25,4%	30,0%	7,7%

Fuente: Encuesta Adimark 2011 [13].

En relación al nivel ABC1 se puede señalar que se encuentran concentrados principalmente en Santiago y Valparaíso, en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y Viña del Mar. En la tabla 4 se muestra el porcentaje de hogares ABC1 por comuna, en comparación con el resto de los niveles.

**Tabla 4: Comunas con mayor porcentaje de población ABC1**

<b>Comuna</b>	<b>ABC1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Vitacura	58,6%	28,5%	9,8%	2,8%	0,3%
Las Condes	48,6%	30,7%	12,9%	6,8%	0,9%
Lo Barnechea	43,2%	14,3%	14%	22,2%	6,3%
La Reina	40,6%	26,5%	16,5%	13,7%	2,7%
Providencia	35,9%	38,3%	18,2%	7%	0,6%
Ñuñoa	28,7%	35,1%	20%	14,5%	1,8%
San Miguel	16,1%	26,2%	26,1%	26,4%	5,2%
<b>Viña del Mar</b>	<b>14,2%</b>	<b>22,7%</b>	<b>25,4%</b>	<b>30%</b>	<b>7,7%</b>

Fuente: Encuesta Adimark 2011 [13].

## ii. Gasto en Recreación y Cultura

Según la VI y VII Encuesta de Presupuestos Familiares realizada por el INE [14], el gasto que destinan mensualmente las familias chilenas a la recreación y cultura alcanza un promedio de \$54.522 en el año 2013, valor que ha aumentado con respecto al año 2007 en donde el gasto fue de \$30.464. Estas cifras representan respectivamente el 6,8% y el 4,1% del gasto familiar promedio para esos años. Este aumento corresponde a un 79,6% en relación al gasto promedio familiar en recreación y cultura, y a un 64,7% en relación a la composición de este gasto con respecto al total.

En relación a la distribución socioeconómica, las familias pertenecientes a quintiles 3, 4 y 5 son las que destinan mayores recursos para la recreación y cultura, y en los que el aumento del gasto ha sido significativo (75,2%, 89,4% y 95,6% respectivamente), tal como se puede apreciar en las tablas siguientes:

**Tabla 5: Gasto Promedio y Composición del Gasto Promedio de los Hogares en Recreación y Cultura por Quintil de Ingreso Per Cápita Año 2007**

	Quintil					
	Total	1	2	3	4	5
<b>Total</b>	740.706	327.228	434.229	542.267	754.045	1.645.759
<b>Recreación y Cultura</b>	30.364	11.021	16.743	20.183	29.446	74.428
<b>% Recreación y Cultura</b>	4,1%	3,4%	3,9%	3,7%	3,9%	4,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de VI Encuesta de Presupuestos Familiares, INE.

**Tabla 6: Gasto Promedio y Composición del Gasto Promedio de los Hogares en Recreación y Cultura por Quintil de Ingreso Per Cápita Año 2013**

	Quintil					
	Total	1	2	3	4	5
<b>Total</b>	807.409	266.575	416.169	585.491	874.291	1.894.517
<b>Recreación y Cultura</b>	54.522	13.923	21.986	35.359	55.768	145.577
<b>% Recreación y Cultura</b>	6,8%	5,2%	5,3%	6,0%	6,4%	7,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de VII Encuesta de Presupuestos Familiares, INE.

**Tabla 7: Variación Gasto Promedio y Composición del Gasto Promedio Hogares en Recreación y Cultura por Quintil de Ingreso Per Cápita entre Año 2007 y 2013**

	Quintil					
	Total	1	2	3	4	5
<b>Total</b>	9,0%	-18,5%	-4,2%	7,9%	15,9%	15,1%
<b>Recreación y Cultura</b>	79,6%	26,3%	31,3%	75,2%	89,4%	95,6%
<b>% Recreación y Cultura</b>	64,7%	55,0%	37,0%	62,3%	63,3%	69,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de VI y VII Encuesta de Presupuestos Familiares, INE.

#### 7.4.4 Variables Tecnológicas

Las variables tecnológicas deben ser consideradas con respecto a la evolución que ha tenido la industria marítima, sobre todo en la fabricación de sus naves. Actualmente existe una amplia oferta de embarcaciones que hacen posible la entrega de todo tipo de servicios a bordo, los que pueden ser desde básicos, como alimentación y alojamiento, hasta servicios más específicos, como lo son los de entretenimiento, turismo de intereses especiales, investigación científica, entre otros, y a distintos niveles de precio y calidad.

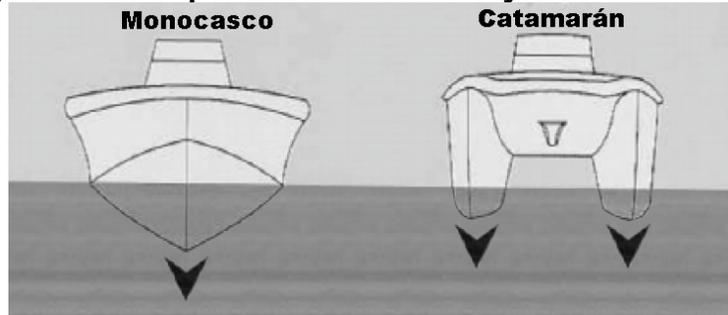
En cuanto al tamaño, hoy en día existen barcos cargueros que trasladan hasta 11.000 contenedores, y barcos cruceros como el “*Oasis of the Seas*” (ver Anexo B), que tiene un peso superior a 200.000 TON, mide alrededor de 361mts. de largo y posee una capacidad de 6.300 pasajeros, características que lo convierten en una verdadera ciudad flotante. Sin embargo, en el otro extremo, la tecnología también ha permitido que embarcaciones pequeñas, menores de 50 TRG, puedan ofrecer distintos servicios de lujo, con capacidad de hasta 250 pasajeros, debido al diseño interno de la nave que optimiza la utilización de espacios.

Los distintos tipos de naves que existen son variados y pueden ser categorizados de diversas maneras. Por ejemplo, según el tipo de energía que usan para el movimiento son clasificadas en embarcaciones de poder las que utilizan motores para su traslado, y naves a vela, las que utilizan la energía eólica para producir el movimiento. La ventaja que tienen las primeras, radica en que pueden moverse autónomamente en todas direcciones, sin necesidad de factores externos; la ventaja del segundo es que no utiliza combustible para generar energía, por lo que ahorra en costos de insumos.

Otra clasificación de embarcaciones radica en el uso que a éstas se les da. En Chile se suelen dividir entre naves de traslado de carga, traslado de pasajeros y especiales. Entre estas últimas se encuentran las pesqueras, deportivas, con fines científicos y las de turismo y recreación. En las de turismo y recreación, las más utilizadas son yates, catamaranes y cruceros. Las dos primeras pueden encontrarse ampliamente en el mercado, de distintos tamaños y pesos, y pueden clasificarse en naves tanto mayores como menores. En el caso de los cruceros es muy difícil poder encontrar una menor de 50 TRG, a menos que sea para una cantidad de personas muy pequeña. La diferencia entre los catamaranes y los yates radica principalmente en la parte que tiene contacto directo con el agua, ya que en los catamaranes, su quilla (parte que se encuentra bajo la línea de flotación) está compuesta por dos o hasta tres cascos en algunos casos, lo que provee a la nave de una mayor estabilidad, evitando el vaivén y reduciendo el mareo entre los pasajeros. Esto se explica debido a que cuando un barco es empujado por fuerzas laterales, ya sea el viento o la fuerza del agua, su tendencia es a rodar hacia los lados. Este movimiento de balanceo puede ser contrarrestado ya sea mediante la extensión de una quilla ponderándola hacia abajo en el agua, o aumentando el ancho o la viga de la embarcación. Los catamaranes son capaces de aumentar la viga de la embarcación sin aumentar la cantidad de casco en el agua, una consideración de rendimiento importante, ya que además provoca que el barco se hunda menos, en relación a los monocascos, ya que al tener una menor superficie de contacto con el agua, experimenta una menor resistencia y mayor ligereza. Esto implica

una mejor eficiencia en cuanto a combustible a gastar para poner en movimiento la nave.

**Figura 15: Comparación Catamarán y Nave Monocasco**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la tecnología es muy importante en relación a un factor clave en la actividad náutica y que desde el hundimiento del crucero “Titanic” en el año 1914 se realiza con mucha mayor precaución y fiscalización: La seguridad. Por un lado los avances tecnológicos en materia de comunicaciones marítimas y su aplicación al intercambio de mensajes y datos entre buques o buque y tierra, permite controlar de mejor manera la maniobra de los barcos y proceder en caso de emergencia, y por otro lado, hay un control y fiscalización muy relevante y amplio por parte de los organismos correspondientes.

#### 7.4.5 Variables Geográficas

##### i. Costa

En cuanto a las variables geográficas, cabe destacar que Chile tiene aproximadamente 4.400km de longitud, medidos de norte a sur, y posee un ancho promedio de 200km entre el Océano Pacífico y la Cordillera de los Andes. Sin embargo, el país posee un Borde Costero veinte veces mayor que la distancia en línea recta entre Arica y el Cabo de Hornos y ocupa el 5º lugar en el planeta, con 78.583 km de costa [15] (ver tabla 8). Esto equivale al 54% de las costas de toda Sudamérica y más de 6 veces el diámetro de la tierra, como se puede ver en la tabla 9. El ancho promedio de la Cordillera de los Andes, según los textos de geografía, es de 240km, de tal forma que si suponemos que en nuestro territorio la cordillera en promedio ocupa 120km de su ancho, el área plana habitable hasta el mar, donde se ubican los centros poblados, es una cornisa cuyo ancho variaría entre los 80 y 120 km. Esto significa que casi todos los habitantes de esta tierra se encuentran a corta distancia del mar, entre una, y dos horas en tiempo aproximadamente, pero además un gran número de ciudades importantes se encuentra frente al mar.

**Tabla 8: Distribución borde costero en Sudamérica**

Nº	País	Cantidad KM Borde	Porcentaje
1º	Chile	78.583	54,79%
2º	Brasil	33.379	23,27%
3º	Argentina	8.397	5,85%
4º	Venezuela	6.762	4,71%
5º	Colombia	5.874	4,10%
6º	Ecuador	4.597	3,21%
7º	Perú	3.361	2,34%
8º	Uruguay	1.096	0,76%

Fuente: World Vector Shoreline, USA Mapping Agency

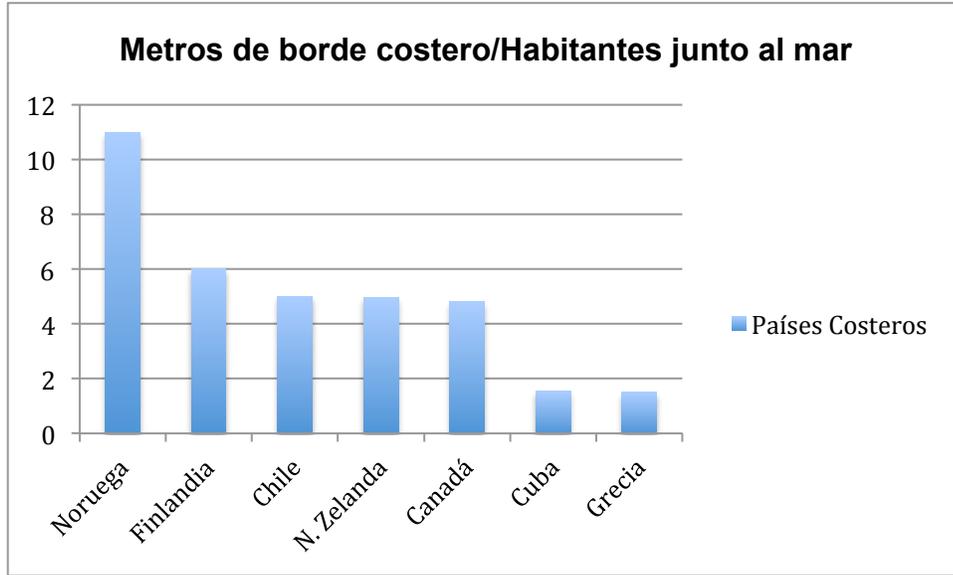
**Tabla 9: Países con mayor borde costero del mundo**

Nº	País	Cantidad KM Borde Costero
1º	Canadá	265.523
2º	USA	133.312
3º	Rusia	110.310
4º	Indonesia	95.180
5º	Chile	<b>78.583</b>
6º	Australia	66.530
7º	Noruega	53.198
8º	Filipinas	33.900

Fuente: World Vector Shoreline, USA Mapping Agency

La actividad náutica deportiva o de recreación es prácticamente nula en comparación con otros países de la región como Argentina o Uruguay. Esto resulta de la falta total de facilidades para guardar embarcaciones menores y marinas públicas desarrolladas por el gobierno o municipios, y la carencia de muelles de atraque flotante y otras facilidades hoy consideradas estándares mínimos. A pesar de que en Chile se goce de un clima bastante bueno en el centro y norte principalmente, existe una embarcación por cada 1.000 habitantes. En Argentina esta relación es de 1:403 lo que es bastante satisfactorio aún a nivel de países en desarrollo. Esta relación está muy distante en comparación con países desarrollados como España, en donde la relación es de 1:167, Alemania y Holanda (1:108), USA (1:23), Dinamarca y Canadá (1:15) y Suecia y Noruega (1:7). Este último es la gran potencia mundial marítima, ya que es un país de alrededor de 5 millones de habitantes con un alto ingreso bruto per cápita de USD 61.000, el cual depende en gran parte de los recursos del mar y las actividades marítimas ya que tiene alrededor de 7.000 naves de alta complejidad, controlando alrededor del 10% de la flota mundial.

**Figura 16: Países con mayor borde costero y población junto al mar**



Fuente: La importancia del Borde Costero en Chile, Mario Sepúlveda Buhning 2009

En cuanto a las zonas navegables costeras, cercanas al puerto de Valparaíso, se encuentra en primer lugar el sector de Laguna Verde, ubicada alrededor de 9 km al sur, lugar que cuenta con hermosas playas y quebradas. Hacia el Norte se encuentra el sector de Viña del Mar, Reñaca y Concón, en donde se puede apreciar construcciones urbanas de gran tecnología como el Muelle Vergara, hoteles y departamentos de lujo, además de atractivos naturales como “Las Loberas” ubicadas a la altura de Reñaca, y el Parque Ecológico “La Isla”, ubicado en Concón. Todos estos lugares son alcanzables en una navegación de no más de 6 horas, ida y vuelta. En la figura 17 se puede ver la ubicación de cada uno de estos lugares y el tiempo promedio de navegación, ida y vuelta.

Figura 17: Zonas Navegables cercanas al Puerto de Valparaíso



Fuente: Elaboración propia vía GoggleMaps

**ii. Clima**

La Quinta Región presenta un clima templado mediterráneo, el cual varía en las zonas cercanas al mar a un clima mediterráneo costero. Éste se caracteriza por bajas variaciones de temperatura, con un promedio anual de 14 °C, y una humedad alta del 75%. Para el periodo estival se calcula un promedio mensual para los meses de Diciembre a Marzo, resultando una temperatura media entre 15,5 y 17°C, una máxima de 23°C aproximadamente, una mínima de 12°C y una humedad de 78°C. Para mayor precisión y detalle ver tabla 10 para temperaturas y 11 para humedad.

**Tabla 10: Temperatura promedio en periodo estival Región de Valparaíso**

Promedios Mensuales de Temperatura (°C)				
Mes	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Media	15,6	16,8	16,9	15,5
Mínima	11	12,6	12,7	11,8
Mínima Absoluta	7,7	10,0	9,3	8,0
Máxima	21,9	22,6	23,5	22,3
Máxima Absoluta	28,5	29,2	29,9	29,6

Fuente: Dirección Climatológica DIRECTEMAR, estación Rodelillo

**Tabla 11: Temperatura promedio en periodo estival Región de Valparaíso**

Promedios Mensuales de Humedad				
Mes	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Media	74,9	77,9	76,7	80,4
Mínima	52,8	54,5	53	55,1
Mínima Absoluta	93,8	93,1	93,1	96,0

Fuente: Dirección Climatológica DIRECTEMAR, estación Rodelillo

### iii. Vientos

El viento es el principal factor climático que afecta a la navegación, ya que es éste el que produce las olas, marejadas y permite o no una navegación segura. La velocidad del viento se mide en nudos y su intensidad se clasifica según la Escala de Beaufort [16] (Anexo C).

Las características geográficas de Valparaíso y la manga de malecones construida en el puerto permiten que la navegación esté protegida de vientos en todas las direcciones, con excepción del viento Norte. A la altura del Muelle Vergara la navegación se ve afectada por el viento Noroeste, en adición al proveniente del Norte. El resto de las zonas navegables cercanas se ven afectadas por el viento Oeste y el Suroeste además de los ya mencionados. Una navegación tranquila, sin mucho vaivén y rompimiento de olas, se obtiene con una intensidad del viento no superior a los 10 nudos, mientras que si esta supera los 27 nudos, se producen marejadas y la Armada generalmente decide cerrar los puertos.

Para ver cómo afectan los vientos a la navegación en Valparaíso y las zonas cercanas se elabora la tabla 12, correspondiente a información estadística de vientos preponderantes y vientos de alta intensidad para la navegación (arriba de 10 nudos para el viento norte y de 17 nudos para el resto), promediando la información histórica entre los años 2010 y 2014.

**Tabla 12: Vientos Predominante Promedio y Máximo Promedio en periodo estival Valparaíso**

VIENTOS PREPONDERANTE					VIENTOS FUERTES PROMEDIO				
Dirección	Promedio Enero		Promedio Febrero		Dirección	Promedio Enero		Promedio Febrero	
	Intensidad	Frecuencia	Intensidad	Frecuencia		Intensidad	Frecuencia	Intensidad	Frecuencia
N	5-9	9	5-9	6	N	11	1	-	-
NE	-	-	-	-	NE	-	-	-	-
E	-	-	-	-	E	-	-	-	-
SE	-	-	-	-	SE	-	-	-	-
S	9-15	7	9-15	10	S	20-22	4	18-22	3
SW	12-14	2	12	1	SW	-	-	-	-
W	-	-	-	-	W	-	-	-	-
NW	6-11	13	5-10	11	NW	10-19	1	-	-
VRB	-	-	-	-	VRB	-	-	-	-
CALMA	-	-	-	-	CALMA	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por Dirección Climatológica DIRECTEMAR

Los vientos promedios preponderantes del sector Valparaíso-Viña del Mar-Concón, en el periodo estival de alta demanda, corresponden a un 40% de vientos Noroeste(NW) de intensidad promedio de 7 nudos, pero que varía entre los 5 y los 11 nudos; posteriormente con un 29% de viento Sur(S) con intensidades de entre los 9 y los 15 nudos; y un 25% de viento Norte(N) con intensidad de entre 5 y 9 nudos.

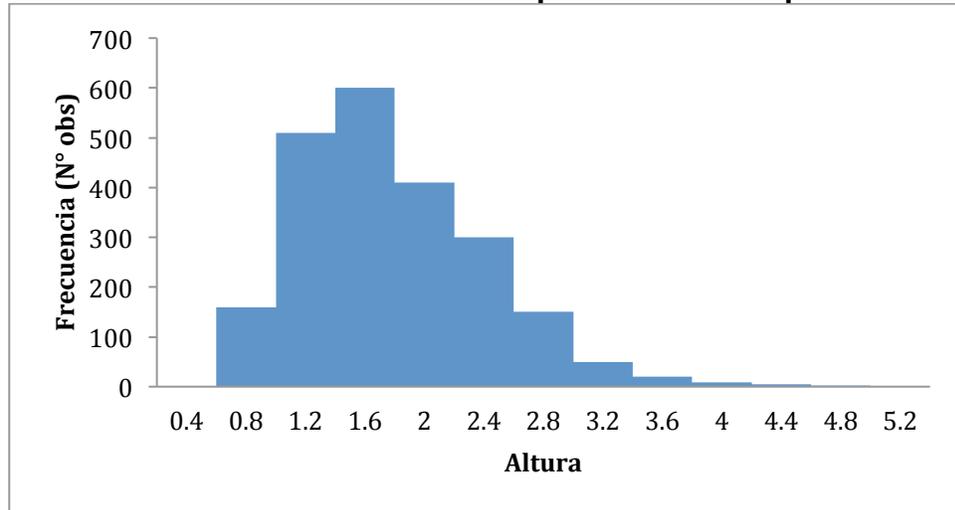
En cuanto a vientos de mayor intensidad y que podrían dificultar la navegación corresponde a un promedio de dos veces con un viento norte y noroeste arriba de 11 nudos. Para el caso del viento sur, se estima que 7 veces en el periodo estival este alcanza una intensidad de arriba de 18 nudos, considerada Brisa Fresca (17-21 nudos) y Brisa Fuerte(22-27 nudos) según la escala de Beaufort [14], lo que imposibilitaría la navegación fuera del área protegida; sin embargo, estos vientos estadísticamente suelen darse entre las 18:00 y las 22:00.

#### iv. Olas

En la figura 18 se muestra la frecuencia y la altura significativa de las olas en Valparaíso durante el periodo estival. Se puede apreciar que el promedio de altura de las olas es de 1,2 m en ambos casos, que corresponde a marejadas normales, las cuales son perfectamente navegables para cualquier embarcación, pero impidiendo que esta sea tranquila. Este oleaje no se presenta en la zona protegida del puerto de Valparaíso, por lo que sólo afectaría la navegación fuera de ésta.

Cuando existen marejadas fuertes las olas alcanzan una altura superior a los 2,5 m, lo que ocurre muy esporádicamente y principalmente en el periodo invernal. En este caso la Dirección de Marina Mercante no permite la navegación de naves menores.

**Figura 18: Frecuencia de alturas de olas Valparaíso durante periodo estival**



Fuente: Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada

#### v. Corrientes

Entre las principales corrientes que afectan las costas de la Quinta Región encontramos, en primer lugar, la de Humboldt, la cual es la que más afecta a la región, ya que provoca que Valparaíso presente aguas frías de temperaturas de 13°C en invierno, 18°C en verano [17] y velocidades de hasta 0,3 millas por hora. En segundo lugar, encontramos la corriente de Gunter, la cual desplaza aguas cálidas desde el litoral peruano hasta Chile, y que se ve afectada por la corriente de Humboldt, enfriando las aguas a medida que la primera avanza hacia el sur.

#### 7.4.6 Conclusiones Análisis PEST

Las principales conclusiones que se obtienen del análisis realizado son las siguientes:

- ✓ Factibilidad normativa para la realización del proyecto en Valparaíso, ateniéndose a la reglamentación impuesta por la Armada para naves menores y para paseos turísticos, la cual trae muchas ventajas económicas con respecto a las naves mayores, y dependiendo exclusivamente de esta entidad para la realización del proyecto.
- ✓ Posibilidad de realizar el servicio sin tener que contratar un seguro de manera obligatoria, sin tener que pagar patentes de alcohol, cabaret, restaurant, y además, sin tener que utilizar chalecos salvavidas a bordo de la nave. Sin embargo, se debe correr con todo el riesgo que esto trae consigo y sus posibles consecuencias operativas y económicas.

- ✓ La estabilidad y crecimiento económico que presenta el país, que se explica principalmente por los sectores de mayores ingresos, lo convierten en un país atractivo para la inversión, y que ha permitido que el PIB turístico, las llegadas de turistas internacionales y el gasto que éstos realizan, se mantengan en alza.
- ✓ El gasto promedio mensual que destinan las familias a cultura y esparcimiento ha aumentado de manera considerable, sobre todo en los niveles más acaudalados, lo que trae grandes oportunidades de crecimiento para las industrias que integran este sector.
- ✓ Los catamaranes tienen una gran cantidad de ventajas en comparación con las naves monocasco, lo que les permitiría eventualmente generar un valor extra para las personas que demanden su servicio.
- ✓ Chile es el país en vías de desarrollo con mayor potencial costero del mundo, el cual ha sido muy poco aprovechado en todo sentido, particularmente en lo que se refiere a turismo.
- ✓ Los factores geográficos existentes, principalmente el viento, permiten que el servicio sea entregado en el área protegida, en un 98% de los días del periodo estival y en alrededor un 60% para salir del área protegida (cuando el viento S y SW no están presente o presentan una intensidad menor a 10 nudos). El clima es agradable y propicio para estos paseos sólo en época estival, y la temperatura del agua permite que los turistas se puedan bañar tranquilamente, aunque esta no sea de las más cálidas.
- ✓ Dadas las condiciones geográficas de Valparaíso, y principalmente el comportamiento del viento, existe la posibilidad de realizar tres recorridos (en menos de 5 horas), con una navegación tranquila y sin exponer a los pasajeros: por el Puerto de Valparaíso, hacia Viña del Mar llegando hasta el Muelle Vergara y hacia Laguna Verde. El cuarto propuesto (Reñaca y Concón) se descarta ya que esta ruta conlleva a una navegación más agitada debido a que sus condiciones geográficas la mantienen más expuesta a fuertes vientos.

## 8 MEDIO ESPECÍFICO

### 8.1 Organización Industrial

#### 8.1.1 Turismo Náutico

El Turismo Náutico es una modalidad del Turismo de Intereses Especiales que se entiende como un “conjunto de actividades surgidas al efectuar un viaje y con la característica de que la principal motivación es la realización de actividades, con ánimo recreativo o deportivo, y realizadas en masas de agua” [18]. Este incluye el turismo náutico deportivo de largo y corto alcance, excursiones náuticas y turismo de cruceros.

- ✓ Turismo de Cruceros: Se caracteriza por el uso de grandes embarcaciones para el transporte de pasajeros. Se distingue por su enfoque orientado fundamentalmente al ocio y la recreación, alejado de planteamientos activos como el deportivo.
- ✓ Excursiones Náuticas: Al igual que el turismo de cruceros, está enfocado en la recreación y esparcimiento, pero con la salvedad de que se utilizan naves más pequeñas para este fin, las cuales no necesariamente deben estar equipadas para salir de la bahía o lugar donde operan.
- ✓ Turismo Náutico Deportivo: Se distingue de los anteriores en que el turista emprende el viaje con la motivación principal de realizar actividades náuticas deportivas, bien sea una vez situado en el destino escogido o a lo largo de todo el viaje, pudiendo utilizar una embarcación alquilada (chárter náutico) o en propiedad. La característica principal que distingue a este tipo de turismo es que la actividad que realiza el turista es principalmente deportiva, por lo tanto es un turismo activo, donde el viajero desea invertir el tiempo del viaje en una práctica deportiva muy determinada. Algunos ejemplos de actividades náutico-deportivas son: buceo, chárter náutico, pesca deportiva, vela, piragüismo, motos acuáticas, windsurf, esquí acuático, paracaidismo náutico, rafting, kayak, entre otras. Estas actividades se puede dividir en turismo de corto alcance o de largo alcance según la trayectoria que realiza:
  - Turismo Náutico Deportivo de Corto Alcance: Implica la realización de las actividades deportivas en el mismo punto del litoral, sin existir desplazamiento del turista a otros puertos. En este tipo de turismo, el viajero se desplaza al destino elegido para realizar algún deporte náutico siempre en las inmediaciones del puerto base.
  - Turismo Náutico Deportivo de Largo Alcance: Se caracteriza por la práctica de actividades náuticas en embarcaciones de recreo que permiten al turista que las realiza su desplazamiento hasta otros puertos, pudiendo realizar actividades allí donde hace escala.

En el litoral central de la región de Valparaíso, conformado por las comunas de Valparaíso, Concón y Viña del Mar, el turismo náutico se concentra principalmente en las inmediaciones de los muelles de acceso al mar. El lugar más importante es el histórico Muelle Prat, seguido por el Muelle Barón que junto con el primero conforman

los únicos puertos públicos del área señalada, ambos ubicados en la comuna de Valparaíso. A estos se les agrega el Muelle Pesquero, cuyo único uso turístico recae en la pesca deportiva, el Muelle Terminal Pacífico Sur (TPS), operado por la Empresa Portuaria de Valparaíso y destinado exclusivamente a pasajeros de cruceros, y las instalaciones privadas pertenecientes al Club de Yates ubicadas en Recreo (Viña del Mar) e Higuierillas (Concón). A esto se le suma el Muelle Vergara, que se encuentra cerrado dado el deterioro que han sufrido sus instalaciones. En la siguiente figura se muestra la ubicación de las tres alternativas de embarque existentes en Valparaíso:

**Figura 19: Ubicación Muelles Disponibles para Fines Turísticos**



Fuente: Elaboración propia vía Google Maps

De lo anterior se desprende que los únicos accesos disponibles al mar, para la realización de embarque de pasajeros para paseos por la bahía corresponden al Muelle Prat y al Muelle Barón. Las instalaciones pertenecientes a Club de Yates se descartan ya que sólo tienen acceso a éstas los socios de la entidad, y no se permite el tránsito libre de público en su interior.

### 8.1.2 Turismo Náutico en Muelle Prat

#### i. Oferta Actual

En el corazón de Valparaíso, a un costado de la Plaza Sotomayor, se encuentra el Muelle Prat en donde 63 lanchas de distintos tamaños, todas pertenecientes al Gremio de Lancharos de Valparaíso, ofrecen paseos náuticos por los alrededores del puerto. Estas son todas naves menores, las más pequeñas tienen capacidad para 10 pasajeros, y la más grandes hasta 120. Son mayoritariamente embarcaciones pesqueras de madera y antiguas que fueron adaptadas para dar servicios turísticos

(Anexo D) y que están asentados en Valparaíso desde el año 1837, siendo una de las primeras agrupaciones gremiales reconocidas por el Estado. Este funcionamiento histórico que han desarrollado los lancheros del Muelle Prat, les permite en el año 2012 ser declarados Patrimonio Intangible de la ciudad de Valparaíso [19]. La flota está compuesta por 63 naves que pertenecen a 38 dueños entre las cuales cuatro tienen capacidad para entre 80 y 120 pasajeros, 34 entre 50 y 70 pasajeros, y 25 entre 10 y 40.

El funcionamiento organizacional del gremio es de forma cooperativa, entregando principalmente dos modelos de servicios en lo que respecta a paseos por la bahía: uno de forma colectiva y otro de forma particular. En primer lugar está el paseo náutico que consiste en un tour guiado por la bahía de Valparaíso, que permite presenciar los diferentes movimientos portuarios, faenas de carga y descarga de los buques, el trabajo de enormes grúas, naves de la armada, la presencia de lobos marinos, y por supuesto una vista panorámica del colorido Valparaíso, con sus casas construidas en las laderas de los cerros y las iglesias que dejan ver sus altas torres. Este tour es colectivo, en donde los clientes se comparten entre todos los oferentes, teniendo cada lancha su turno para ofrecer el servicio en un orden preestablecido. El paseo vale \$3.000, dura media hora aproximadamente y se realiza con todos los clientes que hayan comprado su ticket en el mismo horario. Las lanchas realizan aproximadamente un paseo diario cada una durante el verano, y durante la época no estival solamente dos al mes. No obstante, tienen la capacidad de realizar una frecuencia de más de 12 paseos cada una al día, si la demanda llegara a esos niveles, tardando aproximadamente 6 a 7 horas en realizarlos. Esto último deja en evidencia que existe una capacidad de oferta para suplir 12 veces la demanda actual, lo que implicaría una mayor frecuencia del servicio y no una mayor cantidad de naves.

En segundo lugar, está el paseo privado, que funciona de manera colectiva con el mismo sistema de turnos desde el año 2012, pero que difiere del primero en el hecho de que los clientes no tienen que compartir la nave con otras personas desconocidas por lo que el servicio es más personalizado. Este tiene un valor de \$20.000 y dura aproximadamente media hora, pero también se puede variar dependiendo de lo que quiera el cliente, cambiando el recorrido o la duración, pero a un precio distinto.

Para entender mejor como opera el actual servicio se expone en la figura 20, el Modelo Canvas que resume el negocio de los Lancheros de Valparaíso

**Figura 20: Modelo Canvas Colectivo de Lancheros de Valparaíso**

<p><i>Asociados claves</i> </p> <p>Capitanía de Puerto</p>	<p><i>Actividades claves</i> </p> <p>Guión Turístico Recorrido Conocimiento de la zona marítima</p> <hr/> <p><i>Recursos claves</i> </p> <p>Naves Capitán de Barco Muelle Prat (lugar de atraque)</p>	<p><i>Propuesta de valor</i> </p> <p>Vista panorámica de las costas de Valparaíso Poder navegar por el océano pacífico  Conocer de la historia de Valparaíso  Admirar los distintos barcos y la fauna marina</p>	<p><i>Relación con el cliente</i> </p> <p>Asistencia Personal</p> <hr/> <p><i>Canales de distribución</i> </p> <p>Boca a Boca  Abordar clientes que pasean por puerto</p>	<p><i>Segmentos de clientes</i> </p> <p>Turistas que visitan el puerto de Valparaíso  Familias segmento C2-C3-D  Turistas extranjeros que visitan puerto (principalmente mochileros)</p>
<p><i>Estructura de costos</i> </p> <p>Barco, combustible, sueldos, mantención</p>		<p><i>Flujos de ingresos</i> </p> <p>Pasaje, eventos especiales</p>		

Fuente: Elaboración propia

Un hecho importante a destacar, es que desde el año 2011 este lugar de embarque cuenta con un límite de cupos para poder realizar embarque de pasajeros. Este hecho no está regularizado por la Armada, pero se respeta dado la condición patrimonial que tiene el Colectivo de Lancheros. Este límite fue establecido por el Presidente de estos últimos, y para bloquear las operaciones de dos naves que operaron en el lugar, sin pertenecer al gremio (Anasthacia y Khronos), evitando así la libre competencia.

## ii. Otros Servicios

De las sesenta y tres naves existentes, seis ofrecen servicios especiales como eventos, fiestas, paseos alternativos, lanzamiento de cenizas al mar, avistaje de aves, eventos publicitarios, pesca deportiva, entre otras. Entre las embarcaciones que realizan estos servicios destacan la nave Daddy (Ver Anexo E), Perla Negra (Anexo F), Corsario y Perla del Pacífico. Estos servicios alternativos son organizados por empresas productoras de eventos que arriendan las embarcaciones, entregando un porcentaje de sus ventas a los dueños de cada nave. La frecuencia con que se realizan es muy variable ya que en su mayoría no cuentan con un servicio estable, pero suele ser baja, variando entre los 2 a 8 eventos por verano (por cada embarcación). Las principales empresas que arriendan naves para realizar estos servicios son Embárcate y Puerto Mágico [20]. Los precios van desde los \$5.000 hasta los \$20.000 por persona, dependiendo del tipo de evento.

Otro servicio importante es el que se realiza para año nuevo, en el cual todas las embarcaciones del muelle llevan a sus pasajeros a ver los tradicionales fuegos artificiales en medio de la bahía. Los precios varían entre los \$10.000 y \$40.000 por persona para las naves más pequeñas, y entre \$60.000 y \$150.000 las más grandes.

Por último, en el Muelle Prat existen servicios complementarios a la oferta náutica, la que consiste en Restaurants especializado en comida de mar, una galería de productos artesanales y un patio de comida rápida.

### **iii. Demanda**

Al igual que la mayoría de los servicios turísticos del país, los paseos náuticos presentan una estacionalidad importante en su demanda, ya que el periodo estival es la época del año en que más turistas llegan a la región, atraídos principalmente por el turismo de sol y playa, para el cual se necesitan de las condiciones climáticas adecuadas que solo se presentan en verano. Dado lo anterior, es que esta época del año es vital para que los lancheros puedan subsistir el resto del año.

En el periodo estival la demanda de los lancheros, según la información de la encuesta 4 (ver Anexo A4), corresponde a 68.880 clientes para el servicio colectivo compartido, y de 18.900 para el privado, logrando un público total de 79.080 personas. Esto corresponde a tres recorridos a la semana por embarcación con un promedio del 80% de ocupación de la nave para el paseo colectivo, y de un recorrido diario por embarcación con un promedio de 5 pasajeros para el servicio privado.

El resto del año la demanda disminuye a 28.700 clientes por el servicio compartido y 6.300 por el privado, con una frecuencia por embarcación de dos paseos al mes para ambos servicios, con un promedio de ocupación del 50% para el paseo colectivo y 5 pasajeros para el privado.

Esta demanda presenta un aumento importante los fines de semana en comparación con el resto de los días, dado que generalmente los sábados y domingos son los utilizados por los clientes para realizar actividades de esparcimiento. Para el caso del periodo no estival, la demanda se explica principalmente por la realización del servicio en fines de semana, feriados y festividades.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de la estimación realizada:

**Tabla 13: Cálculo Demanda Paseos Náuticos en Valparaíso**

Número de Naves	Capacidad Nave	Capacidad Total	Demanda Paseo Colectivo	Demanda Paseo Privado	Frecuencia por embarcación	30
34	50	1.700	40.800	10.200	Precio	3.000
3	100	300	7.200	900	Ocupación Promedio	80%
1	120	120	2.880	300	Precio Privado	20.000
25	30	750	18.000	7.500	Frecuencia por embarcación	60
Total			68.880	18.900	Promedio Personas (paseo privado)	5
Total \$			206.640.000	75.600.000		

Fuente: Elaboración propia mediante datos de 2013 obtenidos en entrevista 4 (Anexo A4)

El cliente principal corresponde a grupos familiares de nivel socioeconómico C2, C3 y D, quienes visitan la ciudad a modo de turistas. En una menor proporción se encuentran adultos mayores y turistas extranjeros. Éstos últimos corresponden a un total del 10% de los clientes, según lo obtenido en entrevista 4.

En cuanto a las variaciones que ha sufrido la demanda, esta tuvo su pick en el año 2008 con alrededor de 145.000 turistas en el periodo estival, el cual fue bajando paulatinamente y tuvo su declive máximo el año 2010, lo que según Michael Pugh se explica por el terremoto y posterior tsunami ocurrido en Chile ese año, y el miedo de los turistas que quedó presente tanto en la población como en los turistas. Sin embargo, el precio fue aumentando a medida que la demanda fue bajando, por lo que este hecho también podría explicar gran parte de esta disminución. En la tabla 14 se muestran las tendencias descritas anteriormente:

**Tabla 14: Variaciones Históricas Estimadas de Precio y Demanda por Paseos Náuticos en Muelle Prat**

Año	<2008	2009-2010	2011-2012	2013-2014
Precio Paseo Compartido	\$1.000	\$1.500	\$2.000	\$3.000
Demanda Paseo Comp.	120.000	105.000	90.000	68.880
Ingresos Paseo Comp.	\$120.000.000	\$157.500.000	\$180.000.000	\$206.640.000
Precio Paseo Privado	\$6.000	\$8.000	\$10.000	\$20.000
Demanda Paseo Privado	25.000	22.500	18.000	10.200
Ingresos Paseo Privado	\$150.000.000	\$180.000.000	\$180.000.000	\$204.000.000
Demanda Total	145.000	127.500	108.000	79.080
Ingresos Totales	\$270.000.000	\$337.500.000	\$360.000.000	\$410.640.000

Fuente: Elaboración propia mediante datos de 2013 obtenidos en entrevista 4 (Anexo A4)

De la tabla anterior, se desprende que la disminución de la demanda es normal, dado el aumento paulatino del nivel de precios y terminó siendo beneficioso para el Colectivo de

Lancheros, dado que los ingresos estimados que perciben en la actualidad son casi 50% mayores que el 2008.

### 8.1.3 Turismo Náutico en Muelle Barón

#### i. Oferta Actual

En Muelle Barón operan 19 empresas e instituciones de distintos tamaños del rubro marítimo y turismo azul, entre las cuales siete son las principales que tienen un fin comercial y cuentan con una demanda estable. La principal empresa se llama Puerto Deportivo Valparaíso, que además de estar a cargo de la mayor parte del muelle, presta variados servicios como: cursos de navegación, cursos de capitán de bahía, tripulante y patrón de nave menor; cursos de *kayak* y vela; venta de naves, accesorios, artículos náuticos; construcción y mantención de naves; arriendo de naves y de *kayaks*; guardería de naves tanto en tierra como en mar; servicios de muellaje y acceso al mar; y paseos en velero para cuatro personas con o sin patrón, respectivamente [19].

Del resto de las empresas que arriendan el puerto deportivo para realizar sus servicios tres de ellas: Valpo Sub, Pro Diving y Chungungo Diving, realizan servicios de buceo, bautismos, turismo submarino y cursos; San Expedition y Ruta Activa, quienes prestan servicios de *kayak* con un modelo distinto al realizado por la empresa Puerto Deportivo, el que está enfocado en *kayak* como excursión, ofreciendo un servicio guiado de tres horas.

En la tabla 14, ubicada en la siguiente sección (Demanda) se muestran un listado con las empresas y los precios que ofrece cada una por sus servicios.

Las instalaciones del puerto consisten en dos puntos de embarque: el primero es un embarcadero flotante que se encuentra en el sector sur del muelle, el cual está a cargo de la empresa Puerto Deportivo Barón y es utilizado por empresas que ofrecen servicios de *sailing* y *kayak*. El segundo, que se encuentra en el sector norte, es propiedad de la empresa Valpo Sub y es utilizado en la actualidad por empresas de turismo submarino, pero cuenta con infraestructura que permite realizar embarque en naves turísticas. Sin embargo, según lo expuesto por Mery Salazar (ver anexo A5), directora de la empresa Valpo Sub, dadas las características del lugar, las naves que realizan el embarque debiesen ser de un tamaño superior a los 35 TRG, para no ser afectadas por corrientes que dificultan la operación.

Además de turismo náutico, el sector cuenta con instalaciones para otros fines, entre los cuales destacan un restaurant con especialidad de productos del mar (Club House Barón), un estacionamiento para alrededor de 800 vehículos y un amplio salón multiespacio (*deck*) ubicado en la punta del muelle con vista privilegiada a toda la costa de Valparaíso, perteneciente a la empresa “Deck Barón”, el cual es utilizado para realizar distintos tipos de eventos, como fiestas, matrimonios y conciertos, entre otros.

Finalmente cabe destacar que desde el 2006 la empresa Mall Plaza tiene la concesión de todo el sector perteneciente al Muelle Barón. Esta tiene un proyecto de construcción de un nuevo Mall ubicado en el sector aledaño al muelle, que en la actualidad se

encuentra paralizado debido a demandas realizadas por distintas agrupaciones locales. Este proyecto pretende modernizar todas las instalaciones del Muelle Barón, potenciando su estado de salida pública al mar para la realización de actividades náuticas deportivas y de turismo. Es importante recalcar que independiente de si se realiza el proyecto o no, las empresas que están encargadas del lugar actualmente (Puerto Deportivo Valparaíso y ValpoSub) podrán seguir realizando sus actividades comerciales respectivas, al igual que las empresas que subarriendan las instalaciones a éstas, situación que se encuentra estipulada por contrato entre las respectivas partes.

## ii. Demanda

El tipo de cliente objetivo corresponde casi en su totalidad a personas del segmento ABC1 que gustan del turismo náutico deportivo, a excepción del servicio de arriendo de *kayak*, en donde el público pertenece al estrato social C2, C3 y D. En el caso de los eventos, dependiendo del tipo, pueden darse clientes de todos los niveles socioeconómicos, pero con preponderancia del segmento C2. En la siguiente tabla se resume la demanda específica según servicio de cada empresa, en conjunto con los precios de su oferta:

**Tabla 15: Oferta y Demanda Turismo Náutico en Muelle Barón**

Servicio		Empresa	Precio	Demanda Estival
<i>Sailing</i>	c/ Monitor	Puerto Deportivo	\$25.000	80
	s/ Monitor	Puerto Deportivo	\$20.000	20
Cursos Navegación	Capitán	Puerto Deportivo	\$110.000	20
	<i>Sailing</i>	Puerto Deportivo	\$90.000	15
Buceo	Curso	Valpo Sub	\$180.000	100
		Chungungo	\$200.000	25
		Pro Diver	\$190.000	35
		Diver Sub	\$180.000	30
	Turismo Submarino	Valpo Sub	\$40.000	70
		Chungungo		30
		Pro Diver		40
		Diver Sub		40
	Bautismos	Valpo Sub	\$40.000	150
		Chungungo		30
		Pro Diver		50
		Diver Sub		45
<i>Kayak</i>	Arriendo	Puerto Deportivo	\$2.000	2.000
	Curso	Puerto Deportivo	\$20.000	30
	Expedición	San Expedition	\$33.000	42
		Ruta Activa	\$35.000	40

Fuente: Elaboración Propia con información de 2013 entregada en entrevista 5 (Anexo A5)

Las empresas con mayor demanda son Puerto Deportivo Valparaíso y Valpo Sub, razón que se debe principalmente al hecho de ser concesionarias del sector sur y norte del muelle respectivamente. En la tabla 16 se muestra la demanda anual que presenta el Muelle Barón, por asistencia a eventos y la cantidad de ellos:

**Tabla 16: Cálculo Demanda Paseos Turísticos en Muelle Prat**

Demanda por Eventos en Muelle Barón						
Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número de Visitas	196.823	236.609	298.703	164.860	98.821	123.140
Número de Eventos	88	107	65	50	64	101

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario 2012 EPV [20]

#### 8.1.4 Resto de Turismo Náutico

El resto de los servicios corresponde, en primer lugar, al entregado por la institución Club de Yates, la cual cuenta con dos estaciones, ubicadas en el límite entre Valparaíso y Viña del Mar (Recreo), y en la comuna de Concón (Higuerillas), respectivamente. Es un club privado dedicado a los amantes del deporte náutico que permite la utilización de sus instalaciones sólo a los socios del club, los que generalmente cuentan con una embarcación propia. El primero cuenta con 320 socios y el segundo con 402.

En segundo lugar, se encuentra el turismo de cruceros, el cual se efectúa en el terminal 1 de la Empresa Portuaria de Valparaíso. Los cruceros que recalán en Chile son todos extranjeros y en el 2013 correspondieron a 38 naves con 66.558 pasajeros, según muestra la figura 21.

**Figura 21: Número de Pasajeros y Recaladas Cruceros**



Fuente: Empresa Portuaria de Valparaíso

Y en tercer lugar se encuentran empresas pequeñas que se dedican entre otras cosas a: Clases de surf, *standard paddle* y *bodyboard*, arriendo de tablas y pesca artesanal y deportiva. Esta última se realiza con mayor frecuencia en el muelle pesquero Caleta Portales.

Cabe mencionar que un nuevo muelle está en construcción desde el año 2011, con un proyecto bastante innovador, que hasta el momento no tiene fecha definitiva de finalización. Se trata del proyecto “Margamar” [21], que pretenden hacer el estero Marga- Marga, ubicado en el centro de Viña del Mar, navegable para naves pequeñas, tanto turísticas como deportivas, proyecto que podría dar a paso a un aumento considerable de la oferta y demanda de servicios náuticos en la región.

### 8.1.5 Participación de Mercado

Agrupando los servicios turísticos que se ofrecen en los principales muelles de acceso público, es decir, los servicios de paseos náuticos, *sailing* y cursos de navegación, buceo y kayak, nos encontramos que la primera cuenta con la mayor participación con un 82,4%, seguido por las actividades pertenecientes al buceo (15,9%) y en una menor proporción los servicios ligados a kayak y *sailing* con un 2,2% y 1,7% de participación respectivamente. La información y el cálculo correspondiente se muestran en la tabla 17 a continuación:

**Tabla 17: Cálculo Demanda Paseos Turísticos en Muelle Prat**

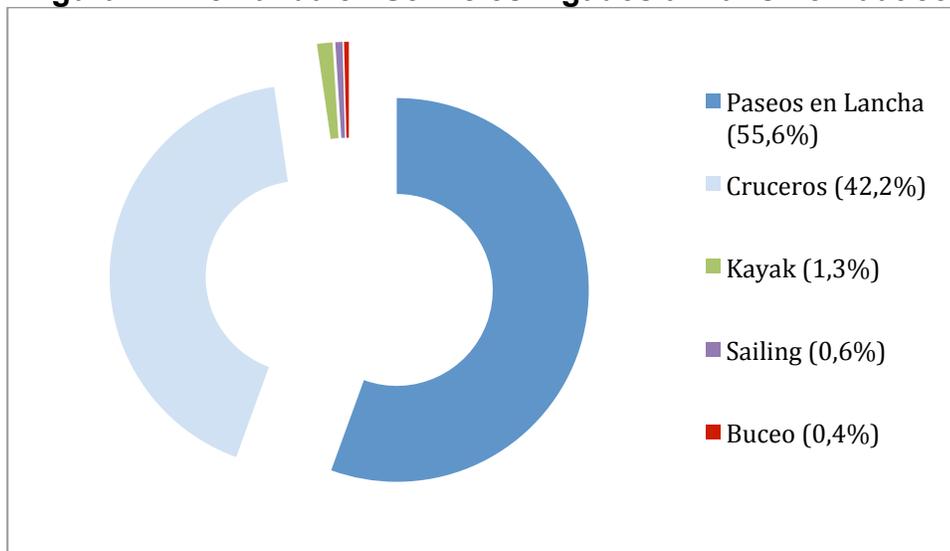
Servicio		Demanda Estival	Precio Promedio	Total	Participación	Participación por Sector
Paseos en Lancha	Público	68.880	\$3.000	\$206.640.000	60,3%	82,4%
	Privado (promedio 5 pax)	18.900	\$20.000	\$75.600.000	22,1%	
Sailing	c/ Monitor	80	\$25.000	\$2.000.000	0,6%	1,7%
	s/ Monitor	20	\$20.000	\$400.000	0,1%	
Cursos Navegación	Capitán	20	\$110.000	\$2.200.000	0,6%	
	Sailing	15	\$90.000	\$1.350.000	0,4%	
Buceo	Bautismo	275	\$40.000	\$11.000.000	3,2%	15,9%
	Curso	190	\$190.000	\$36.100.000	10,5%	
	Turismo	180	\$40.000	\$7.200.000	2,1%	
Kayak	Arriendo	2.000	\$2.000	\$4.000.000	1,2%	2,2%
	Curso	30	\$20.000	\$600.000	0,2%	
	Expediciones	82	\$34.000	\$2.788.000	0,8%	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas 4 y 5 correspondiente al año 2013 (Anexo A4 y A5)

Agregando el resto de los servicios ligadas al turismo náutico en términos únicamente de demanda, los cuales corresponden a cruceros y servicios entregados por Club de Yates (los cuales se agrupan en la categoría “*sailing* con embarcación propia”, subconjunto de *sailing*), nos encontramos que, como muestra la figura 22, los paseos

en lancha siguen siendo el servicio más demandado con un 55,6% de la demanda, seguido por los cruceros con un 42,2%. Con una menor cantidad de demanda se encuentran las actividades ligadas al *kayak*, *sailing* y buceo, con un 1,3%, 0,6% y 0,4% de participación en la demanda respectivamente.

**Figura 22: Demanda en Servicios Ligados al Turismo Náutico**



Fuente: Elaboración propia

### 8.1.6 Análisis de las Fuerzas de Porter

Como la competencia más directa recae en los servicios realizados por el Colectivo de Lancheros del Muelle Prat, es que el siguiente análisis se centra en éstos tomando dos escenarios distintos: El primero con la realidad actual en el Muelle Prat, y el segundo, suponiendo que el catamarán se encuentra funcionando en el Muelle Barón.

#### i. Amenaza de nuevos entrantes

Muelle Prat: Baja. El muelle tiene una capacidad limitada para 63 naves, por lo que este mercado se encuentra copado y la única forma de entrada sería a través de la compra del cupo a algún lanchero, y uniéndose al gremio. Caso muy improbable de realizar. Además, históricamente el gremio se ha comportado de manera anticompetitiva con otras naves que han querido entrar al mercado.

Muelle Barón: Media Alta. Si bien cualquier empresa que cuente con una nave podría utilizar las instalaciones del Muelle Barón llegando a un acuerdo con la empresa Valpo Sub, el tamaño de la nave debe ser lo suficientemente grande para que no presente problemas con el embarque, debido a la presencia de corrientes submarinas que afectan la estabilidad de la nave.

#### ii. Poder de negociación de los proveedores

Muelle Prat: Media Alta. Por un lado existen proveedores cuyo poder es bajo debido a la existencia de una gran variedad de sustitutos. Estos son: astilleros, combustibles, provisiones de alimento, bebidas y bebidas alcohólicas, productoras de eventos y

profesionales o expertos que entreguen los distintos servicios que requiere el proyecto. En el caso de los Astilleros (proveedor principal), si bien son estos los que fijan los precios, dependiendo del material del barco, tamaño, complejidad, dimensión del daño, etc., existe una amplia cantidad de Astilleros (ver Anexo G), que manejan distintos niveles de precios, sobre todo en Valparaíso, por lo que si un Astillero reconocido, como ASMAR, ofrece un precio muy alto, siempre es posible trasladar el servicio a un astillero más pequeño. Para el efecto de naves menores, la mayoría de los astilleros existentes son aptos para realizar la mantención de estas naves.

Además los costos de cambiar de proveedor son bajos, debido a la alta competencia que existe en sus respectivos mercados. La importancia del volumen para el proveedor de combustibles y provisiones no es mucha en comparación con el total de sus ventas. En el caso de un astillero pequeño podría resultar más importante ya que proveer de mantención a una nave de alrededor de 50 TRG correspondería a una parte importante de sus utilidades.

Por otro lado, en relación a los proveedores de muellaje, esta es alta, ya que son sólo dos los lugares de embarque de pasajeros públicos existentes en la comuna, y el correspondiente a Muelle Prat se encuentra copado.

Muelle Barón: Media Alta. La única diferencia con el anterior, es que el proveedor de muellaje no se encuentra copado, por lo que posibilita la entrada de otro competidor. Sin embargo, al ser este el único lugar disponible para realizar embarque de pasajeros disponible, el poder aumenta considerablemente. Por lo que la empresa Valpo Sub, quien está a cargo del embarcadero norte del Muelle Barón puede aumentar los precios e incluso imposibilitar el muellaje. Al ser este último particularmente importante para el servicio, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es media alta.

### **iii. Poder de negociación de los compradores**

Muelle Prat: Media. Por un lado, dada la inexistencia de servicios sustitutos que entreguen un valor similar al entregado por los lancheros, el poder que tienen los clientes es bajo, lo que ha permitido que aumenten sus precios paulatinamente desde el 2006 en adelante, desde los \$1.000 a los actuales \$3.000. Sin embargo, dado el declive que ha tenido la demanda en los últimos años, los compradores han adquirido un mayor poder, lo que se demuestra en las negociaciones que realizan para adquirir servicios, la que termina con una importante disminución del precio por parte de los lancheros. Según Michael Pugh, esta negociación reduce los precios hasta \$2.000 en caso del paseo compartido, y \$10.000 en el privado.

Muelle Barón: Media. Para el segmento de clase ABC1, el poder de negociación sería bajo, dado que no se ven atraídos con la oferta actual por lo que no tendrían cómo sustituir el valor entregado por el paseo náutico en catamarán. Si este segmento terminase no viéndose atraído por el servicio, esto le daría un poder extra a clientes de niveles de ingresos más bajos, ya que se estaría compitiendo por estos junto con el Colectivo de Lancheros del Muelle Prat, por lo que la sensibilidad al precio jugaría un rol fundamental.

#### **iv. Amenaza de productos sustitutos**

Muelle Prat: Baja. Los sustitutos más directos, vendrían a ser otros servicios ligados al turismo náutico. En el caso de los lancheros, este podría ser *kayak* o *sailing*, en el caso del catamarán se agrega el servicio privado entregado por el Club de Yates. Para los primeros, aunque los precios sean similares, el valor que entregan es muy distinto, por lo que no vendría a ser un sustituto directo. Para los socios del Club de Yates, un requisito fundamental es que posean su embarcación propia, lo que disminuye considerablemente la demanda que estos pueden alcanzar, evitando así una eventual sustitución desde paseos en el catamarán hacia este último.

Muelle Barón: Baja. Los sustitutos vendrían a ser los mismo que en el punto anterior, por lo que se emula el razonamiento.

#### **v. Rivalidad entre las empresas que compiten**

Muelle Prat: Baja. En el caso del Gremio de Lancheros, al funcionar de manera colectiva, hace que la rivalidad entre ellos sea prácticamente nula.

Muelle Barón: Media. El decrecimiento paulatino que han tenido la demanda de los servicios náuticos, podría llevar a que el Colectivo de Lancheros se vea afectado por la incorporación del catamarán a la oferta de turismo náutico, si es que, además, el segmento de clientes al que apuntan se ve atraído con esta nueva oferta (suponiendo que el nivel de precios no los afecta). Sin embargo, si es que el servicio atrae a un nuevo segmento de clientes, y evita que los clientes del gremio se vean atraídos, la rivalidad debería ser baja.

#### **vi. Disponibilidad de productos complementarios**

Muelle Prat: Alta. Los servicios complementarios son los asociados al turismo de “Sol y Playa”, el cual abunda en el litoral central de la Quinta Región, y además, es la actividad preferida tanto por turistas nacionales como internacionales. Otros servicios complementarios son los ofrecidos por distintos restaurantes cercanos al muelle y la feria artesanal aledaña al muelle.

Muelle Barón: Alta. En adición con lo mencionado en el punto anterior, se agrega el restaurant Club House Barón y los eventos realizados en el *deck* ubicado en la punta del muelle.

### **8.1.7 Conclusiones Análisis Organización Industrial**

Del análisis anterior se desprenden las siguientes conclusiones:

- ✓ Dificultad para realizar el servicio en Muelle Prat, dada la alta concentración que existe en el sector, la cual imposibilita la libre entrada de un nuevo participante, a menos que compre un cupo a algún miembro del Gremio de Lancheros, situación que puede resultar difícil de realizar.
- ✓ Factibilidad tecnológica y competitiva de realizar el proyecto utilizando infraestructura del Muelle Barón

- ✓ Al ser el muelle Barón el único proveedor de muellaje disponible de manera inmediata y sin trabas burocráticas, es fundamental llevar una muy buena relación con la empresa encargada Valpo Sub, siendo una buena alternativa formar una alianza estratégica con esta
- ✓ Oferta de paseos náuticos sólo es demandado por clientes de estratos sociales C2, C3 y D, y escasamente por personas de mayores ingresos, por lo que se concluye que estos no se ven atraídos con la oferta existente
- ✓ Posibilidad que en el mediano plazo se concreten dos grandes proyectos que aumentarían la demanda de servicios ligados al turismo náutico: Mall Plaza Barón y Proyecto Margamar

## 8.2 Análisis FODA

### 8.2.1 Fortalezas

De las capacidades directivas (punto 7.3.1) se obtiene:

- ✓ 14 años de experiencia en paseos náuticos
- ✓ Basta experiencia profesional en las áreas de navegación y mantenimiento de naves marinas

De las capacidades competitivas (punto 7.3.2) se obtiene:

- ✓ Ventaja competitiva tanto en San Antonio como en Valparaíso que genera el catamarán debido a la inexistencia de una nave similar en la zona, cuyo competidor más cercano es un buque de tamaño 4 veces menor
- ✓ Buena imagen de marca que provee la empresa, fruto de su perseverancia, capacidad competitiva

De las capacidades financieras (punto 7.3.3) se obtiene:

- ✓ Gran solvencia de la empresa debido a la posesión de tres naves marinas evaluadas todas en \$542.000.000

De las capacidades tecnológicas (punto 7.3.4) se obtiene:

- ✓ Tecnología del catamarán que resulta ser de las mejores del país, en cuanto a diseño, tamaño y navegación, comparándolo con naves de similar TRG

De las capacidades del talento humano (punto 7.3.5)

- ✓ Recursos humanos confiables, comprometidos y flexibles

### 8.2.2 Debilidades

De las capacidades directivas (punto 7.3.1) se obtiene:

- ✓ Uso casi inexistente de herramientas de gestión

De las capacidades financieras (punto 7.3.3)

- ✓ Falta de liquidez debido a que los activos corresponden a mobiliario difícil de transformar en efectivo
- ✓ Falta de efectivo para ser usado como inversión y capital de trabajo si el catamarán se quiere destinar para ofrecer un servicio distinto al de los paseos

De las capacidades administrativas (punto 7.3.6)

- ✓ Inexperiencia en negociaciones para solicitar financiamiento y auspicio
- ✓ Inexistencia de una planificación que permita utilizar el catamarán para realizar los servicios pretendidos de Gastronomía y Producción de Eventos, acompañado de la inexperiencia de los directivos en estas áreas

### 8.2.3 Oportunidades

De las variables políticas (punto 7.4.1) se obtiene:

- ✓ Factibilidad para la realización del proyecto en Valparaíso
- ✓ Vacío legal existente en la legislación chilena que permite que el presente servicio se realice sin pagar patentes comerciales
- ✓ Interés mostrado por autoridades de la Región de Valparaíso por promover el turismo náutico
- ✓ Posibilidad de realizar el servicio ateniéndose a la reglamentación existente específica para naves menores, la cual es mucho menos rigurosa y costosa que la para naves mayores
- ✓ Posibilidad de realizar el servicio sin la obligatoriedad de contratar un seguro para la nave y los pasajeros

De las variables económicas (punto 7.4.2) se obtiene:

- ✓ Chile tiene una estabilidad económica que ha perdurado en los últimos años, lo que lo convierten en un país atractivo para la inversión en turismo y esparcimiento
- ✓ El PIB per cápita de Chile se ha mantenido en alza, situación que se ve explicada principalmente por los sectores de mayores ingresos, quienes cuenta con solvencia económica que les permite incurrir en mayores gastos
- ✓ Tanto la llegada de turistas extranjeros, como el gasto promedio diario en que incurren éstos y el PIB turístico han aumentado considerablemente en los últimos años

De las variables sociales (punto 7.4.3) se obtiene:

- ✓ La gran desigualdad que existe en Chile en cuanto a los ingresos que perciben las familias, provoca una diferencia importante en cuanto a los precios de bienes y servicios similares que se enfocan en sectores de menores ingresos, con los que se dirigen a sectores más acomodados, efecto que puede ser aprovechado para cobrar precios más elevados si el enfoque de clientes recae en los segmentos ABC1
- ✓ La concentración de hogares ABC1 se encuentra principalmente en Viña del Mar y en comunas de la Región Metropolitana, los cuales espacialmente se encuentran cercanas a Valparaíso
- ✓ Gasto elevado que destinan las familias chilenas a la recreación y esparcimiento, sobre todo en los sectores de altos ingresos, el cual ha aumentado significativamente en los últimos 5 años

De las variables tecnológicas (punto 7.4.4) se obtiene:

- ✓ La tecnología existente en Chile y el mundo en cuanto a naves marinas, permite realizar el proyecto de manera segura, reduciendo mareos e incomodidades y ofreciendo sin mayor problema una gran cantidad de servicios

De las variables geográficas (punto 7.4.5) se obtiene:

- ✓ Chile es el país en vías de desarrollo con mayor potencial costero del mundo, el cual ha sido muy poco aprovechado
- ✓ Los factores geográficos existentes en la Región de Valparaíso: Viento, temperatura, humedad, mareas, corrientes y olas, permiten que el servicio se realice durante la época estival, sin mayores complicaciones. Sin embargo, la navegación es tranquila sólo en el área del puerto de Valparaíso hasta el muelle Vergara, ya que las instalaciones del puerto y la geografía protegen la zona de vientos y oleaje. No obstante, en ciertos días, dependiendo si el clima y los vientos lo permiten, es posible la navegación desde Laguna Verde hasta Concón

Del Análisis de la Organización Industrial (punto 8.1) se obtiene:

- ✓ Oportunidad de realizar el servicio en muelle Barón al corto plazo
- ✓ Existencia de un segmento que no se ve atraído por la oferta actual de paseos náuticos, el cual corresponde principalmente a segmentos de altos niveles de ingresos
- ✓ Modernización y aumento de oferta y demanda que provocaría la realización de los proyectos Margamar y Mall Plaza Barón en el mediano plazo

#### **8.2.4 Amenazas**

De las variables políticas (punto 7.4.1) se obtiene:

- ✓ Dependencia exclusiva de la Armada, ya que es el único organismo estatal que trata temas marítimos y otorga permisos
- ✓ Posibilidad de que ocurra un accidente que provoque daños irreparables a la nave y a algún cliente, lo que podría afectar significativamente el negocio en caso de no contratarse con un seguro para la nave o para los pasajeros

De las variables sociales (punto 7.4.3) se obtiene:

- ✓ Dependencia variables ambientales, como clima, viento y mareas, que podrían impedir que el servicio se realice con normalidad ciertos periodos del año y en escasa frecuencia durante la época estival

Del análisis de organización industrial (punto 8.1) se obtiene:

- ✓ El muelle Barón es el único lugar de embarque disponible de manera inmediata para realizar el servicio, por lo que de no llegarse a acuerdo con Valpo Sub (empresa encargada) no sería posible ejecutar el proyecto en el corto plazo.

## 9 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 9.1 Objetivos

Los distintos objetivos para estudiar el mercado son:

- ✓ Caracterizar el mercado potencial en términos de nivel de ingresos.
- ✓ Determinar las curvas de valor actuales de la empresa y de los paseos náuticos en general.
- ✓ Señalar características extra que debiera tener el servicio de paseos náuticos.
- ✓ Averiguar cuál es la disposición a pagar por los paseos náuticos en el catamarán.
- ✓ Resolver qué servicios se entregarán y la proposición de valor del modelo de negocios.
- ✓ Obtener información para desarrollar y fundamentar el modelo de negocios.
- ✓ Validar las tercera hipótesis establecida consistente en que el diseño y tamaño de la nave va a proporcionar las ventajas competitivas que permitan atraer a un segmento no atraído por la oferta actual.
- ✓ Obtener costos, determinar salarios y estimar ingresos.

### 9.2 Entrevistas

Con el objetivo de obtener información del mercado del turismo náutico, fundamentales para la elaboración del punto 8.1 (Organización Industrial), se realizaron cuatro entrevistas principales con participantes claves de la industria:

1. Jefe de Naves Menores DIRECTEMAR Valparaíso
2. Michael Pugh: Miembro del Colectivo de Lancheros de Valparaíso
3. Thomas Elton: Director Puerto Deportivo Barón
4. Mery Salazar: Directora Empresa Valpo Sub

A ellas se agregan entrevistas con personal del Departamento de Patentes y Concesiones de la I. Municipalidad de Valparaíso; de la Oficina de Acceso a la Información Pública del SHOA; distintos miembros de la Armada; entrevista a Carlos Marchant, también miembro del gremio y dueño de cuatro naves; Mario Campos, dueño del restaurant Club House Barón; un diseñador industrial y una experta en decoración. Todas se detallan en el Anexo A.

Con la data obtenida, se pudo cuantificar el mercado del turismo náutico en Valparaíso, caracterizar a los clientes que realizan paseos turísticos náuticos en el Muelle Prat y, por último, saber que es factible la entrada de un nuevo competidor en el mercado, pero sólo utilizando el Muelle Barón como lugar de embarque.

### 9.3 Focus Groups

#### 9.3.1 Selección y Diseño

El siguiente fue diseñado con el objetivo de tener una primera impresión del público ABC1 que no se ve atraído con la oferta de turismo náutico actual y obtener información de éstos con respecto a:

- ✓ Razones por las cuales no se ven atraídos.
- ✓ Interés en un Catamarán como el Make-Make.

- ✓ Interés en nuevos recorridos y disposición a pagar por éstos, para definir un primer rango de precios.
- ✓ Características o atributos que se podrían agregar a la oferta de valor.
- ✓ Definir preguntas para posterior encuesta.

El tamaño de cada *focus group* se determinó de manera de tener distintos puntos de vista, variedad de edades, personas de distinto sexo y personalidades. Este estuvo compuesto por 4 familias de nivel socioeconómico ABC1, que nunca han realizado un paseo náutico por la bahía de Valparaíso embarcando en el Muelle Prat debido a que no les atrae adquirir el servicio. Además, se procuró invitar a una familia perteneciente a la Armada, dado que es un sub-nicho interesante para estudiar, y, por otro lado, una familia extranjera. En la tabla 18 se muestra la composición del *focus group* realizado:

**Tabla 18: Composición Focus Group**

Familia	#	Nombres y Edades Grupo	Profesión Sostenedor
Vuskovic	3	Ivo (58), Claudia (50)	Secretario del Señor Comandante en Jefe de la Armada
Vargas	7	Patricio (53), Carla (51), María (75), Ignacia (23), Francisca(23), Tomás(21) y Maximiliano(17)	Ingeniero Comercial
Betancour	4	Pablo (48), Cristina (40), Gonzalo (18) y Francisca (14)	Médico
Alberti (turistas brasileños)	2	Rafael (33), Juliete (29)	Abogado

Fuente: Elaboración propia

El *focus group* fue realizado en casa de uno de los participantes, Patricio Vargas, y consistió en un cóctel previo, para luego introducir la actividad explicando el motivo y la dinámica de la reunión, en donde todos participaron atendiendo a la vez y dando sus opiniones respectivas en cuanto se les iban haciendo las preguntas. Las primeras preguntas tuvieron relación con profundizar las razones por las cuales no consumen el servicio de turismo náutico de los lancheros del Muelle Prat.

Para la segunda tanda de preguntas, se les muestran varias fotos del Catamarán Make-Make y se les informa que la nave será trasladada a Valparaíso para ofrecer paseos turísticos, se hacen preguntas para verificar si estarían dispuestos a pagar por subirse a la nave si esta estuviera en el Muelle Barón en Valparaíso.

Enseguida, se les muestran fotos de distintos lugares correspondientes a cada uno de los recorridos que se pueden realizar (Puerto de Valparaíso, Viña del Mar y Laguna Verde), y sus respectivos tiempos. Luego se les consulta qué atributos o servicios extra les gustaría que tuviera la nave para complementar el paseo náutico.

Por último, se arma un servicio más completo, agregando comidas y bebestibles en distintos formatos dependiendo del recorrido y la duración, definiendo un horario tentativo, agregando un guía y un fotógrafo, y se les pregunta cuál sería su disposición a pagar por cada uno de los recorridos.

### 9.3.2 Resultados y Conclusiones

En cuanto al primer objetivo, las principales razones por las que no se veían atraídos por la oferta actual, recae en que encuentran que el Muelle Prat es un lugar sucio y no les gusta compartir con gente de bajos niveles socioeconómicos, según lo expuesto por familia Vargas y Betancour. Además, que las naves son muy pequeñas y antiguas y no les dan seguridad. La familia Alberti (turistas brasileños) manifiesta que le atraía más gastar su dinero en otras actividades como ir a la playa o salir a comer, que ir a dar un paseo en lancha. En el caso de la familia Vuskovic, ellos no necesitan bajar a Valparaíso para navegar ya que disfrutaban del mar con su nave a vela propia ubicada en Club de Yates de Higuierillas.

El segundo objetivo tuvo gran aceptación, ya que de los 16 participantes, 15 manifestaron ganas por subirse al catamarán. La única no interesada fue Cristina Betancur, por miedo a marearse.

El recorrido que más interés atrajo, fue el con destino a Laguna Verde, seguido por Viña del Mar y finalmente Puerto de Valparaíso. Los jóvenes mostraron una mayor inclinación por el primero ya que veían el recorrido más como una excursión o aventura que como un paseo, y los padres gustaron de todos por igual. Todas las familias estuvieron de acuerdo en que el guía debía ser muy bien instruido y amigable, y que se debían tener actividades complementarias para el primer paseo, ya que al ser tan largo podría resultar tedioso o aburrido en algunos momentos. Cristina Betancur manifestó que tuviera cuidado con que la gente no se mareara porque no sería agradable estar cinco horas con náuseas en la nave. Los paseos más cortos tuvieron una leve inclinación para los padres, argumentando que tienen una duración menor y no tienen que utilizar todo el día en éste. Patricio Vargas se inclinó por Viña del Mar ya que era más accesible para ir con toda la familia y distinto del que ya existe.

En cuanto a los servicios y atributos extra las familias concordaron en que debía haber facilidades para comprar comidas de mar, empanadas y tragos, un fotógrafo profesional y personal que los atienda. También fueron creativos y diversos al momento de dar ideas que les gustaría que el servicio ofreciera:

- ✓ Posibilidad de poder maniobrar la nave junto al Capitán.
- ✓ Que el fotógrafo los etiquete en Facebook.
- ✓ Vender o utilizar gorros y corbatas de marinero.
- ✓ Poder bañarse en el mar en la playa de Laguna Verde.
- ✓ Joven disfrazado de Popeye el marino.
- ✓ Andar en kayak en Laguna Verde.

Los rangos de precios que estaban dispuestos a pagar rondaban entre los \$3.000 y \$6.000 en el caso de Valparaíso, \$4.000 y \$8.000 en el caso de Viña del Mar, \$15.000 y \$18.000 Laguna Verde.

Finalmente, la actividad anterior ha permitido obtener información para la confección de la encuesta, sobre todo las partes de las alternativas en las preguntas que buscan cuantificar las razones por las cuales no se ven atraídos por la oferta actual y establecer un rango de precios para cada recorrido.

## 9.4 Primera Encuesta

### 9.4.1 Objetivos

- ✓ Estimar el porcentaje de personas que gustan del turismo náutico pero que no se ven atraídos por la oferta actual en Valparaíso, y qué proporción corresponde a público de estrato socioeconómico ABC1.
- ✓ Identificar las principales razones por las que no se ven atraídos por la oferta actual.
- ✓ Determinar interés por Catamarán similar al Make-Make.
- ✓ Ver preferencias y valoración de recorridos nuevos.
- ✓ Disposición a pagar por cada recorrido.
- ✓ Analizar punto de embarque en Muelle Barón.

### 9.4.2 Elaboración y Aplicación

La encuesta se aplica de manera física mediante dos promotoras contratadas para este fin, en el Mall Marina Arauco de Viña del Mar, elegido especialmente ya que público de todos los niveles socioeconómicos lo visitan y suele tener una gran cantidad de público los fines de semana, de tanto residentes como turistas. El tamaño de la población se obtiene sumando la cantidad de habitantes en las comunas de Concón, Viña del Mar y Valparaíso, con los turistas extranjeros y nacionales, la cual se aproxima a la cantidad que visitó la provincia de Valparaíso en Julio de 2013, mes en el cual la presente encuesta fue realizada. En la tabla 19 se disponen de los datos anteriores y del tamaño total de la población, correspondiente a 648.276 personas.

**Tabla 19: Universo de la Muestra Primera Encuesta**

Turistas Chilenos	1.585
Turistas Extranjeros	24.215
Residentes Concón	63.210
Residentes Viña del Mar	289.968
Residentes Valparaíso	269.445
<b>Universo de la Muestra</b>	<b>648.276</b>

Elaboración propia, con datos de: SERNATUR, Sistema de Estadísticas Online [21] e INE, Proyecciones Censo 2002 [22]

Para calcular el tamaño de la muestra (n), con un error (e) del 10% y confianza del 95%, se utiliza la fórmula expuesta en la figura 23, utilizando la probabilidad (p) de 1/2, la cual maximiza la función; y el valor de la variable k de 1,96 (obtenido en la tabla de distribución normal (0,1) con 95% de confianza). Este corresponde a 92 encuestados.

### Figura 23: Fórmula para Cálculo Tamaño de la Muestra

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

Fuente: Elaboración propia en base a fórmula vista en curso Estadísticas para la Economía y Gestión, DII, Universidad de Chile

La aplicación de la encuesta, en primer lugar, consiste en pedir a cada persona que pase dos minutos de su tiempo para responder la encuesta, sin discriminar entre hombre, mujer, nacionalidad, edad o apariencia, de modo que la selección sea aleatoria. Luego, explicar al encuestado que se está realizando un estudio de mercado con fines educativos. Luego se pregunta por el interés en el turismo náutico y si ha realizado en los últimos 5 años un paseo por la bahía de Valparaíso embarcando en el Muelle Prat. Si la respuesta es negativa se le pide las razones de por qué no se interesa por la oferta actual.

En seguida, se le muestra una foto del catamarán Make-Make, se les informa que podría estar funcionando en el verano en Muelle Barón y se les consulta si estarían dispuestos a dar un paseo en la nave. Luego se les pregunta si les parece atractivo el Muelle Barón como lugar de embarque, y en caso negativo se les piden las razones.

Respondido lo anterior se procede con la parte correspondiente a los distintos recorridos, mostrando fotos de cada uno e informando de la duración de éstos y los principales atractivos que recorre. Una vez informado el encuestado, se le pregunta cuánto valora cada recorrido en una escala del 1 al 10, y luego su disposición a pagar por cada paseo, suponiendo que el servicio incluye comida (*snack*, sándwich o almuerzo según recorrido), bebida, fotógrafo profesional y guía.

Finalmente, se realizan algunas preguntas para obtener datos personales que permitan clasificar a cada encuestado según sexo, edad, lugar de residencia, e inferir a qué segmento socioeconómico pertenece. Para este último, las interrogantes corresponden al nivel de educación del mantenedor del hogar y tenencia de bienes como computador, internet y automóvil. Estas preguntas se realizan al final de la encuesta ya que suelen provocar cierto rechazo por parte del encuestado.

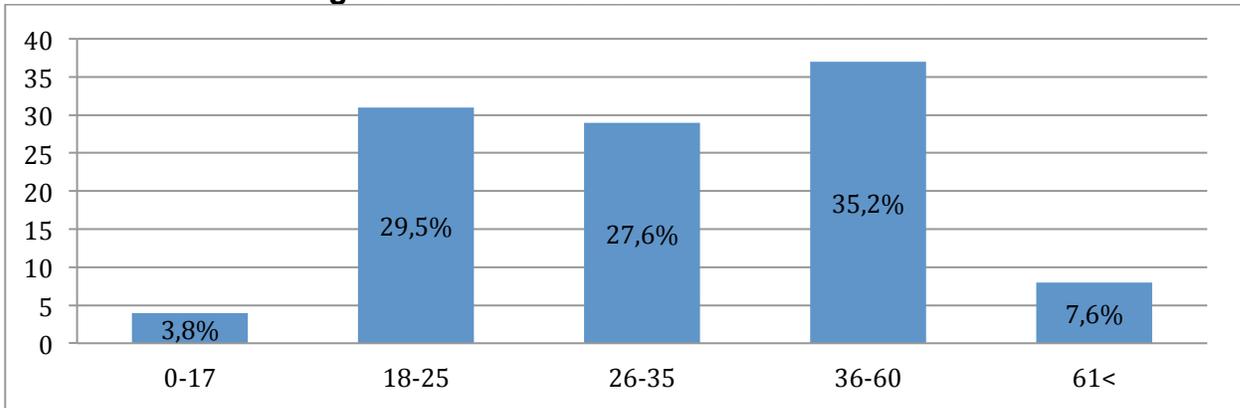
La encuesta se muestra en el Anexo H.

#### 9.4.3 Resultados y Análisis de la Encuesta

El día sábado 19 de Julio de 2014, se realizaron un total de 105 encuestas, tamaño representativo y que permite estimar conclusiones con una confianza del 95% y un error del 10%.

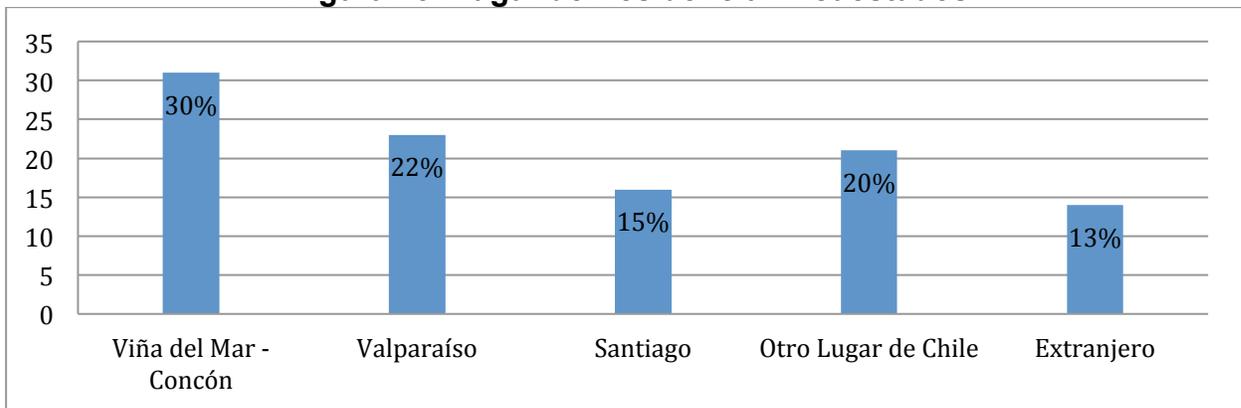
Entre los encuestados, un 54% correspondieron a Hombres y un 46% mujeres. La cantidad de encuestados según edad, lugar de residencia y nivel socioeconómico se muestra en las figuras 24, 25 y 26 respectivamente.

**Figura 24: Distribución Etaria Encuestados**



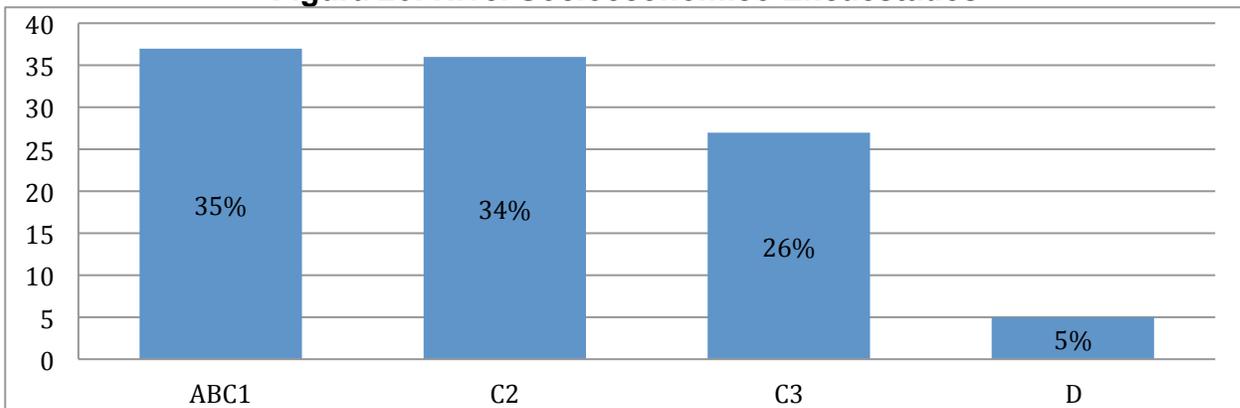
Fuente: Elaboración propia

**Figura 25: Lugar de Residencia Encuestados**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 26: Nivel Socioeconómico Encuestados**

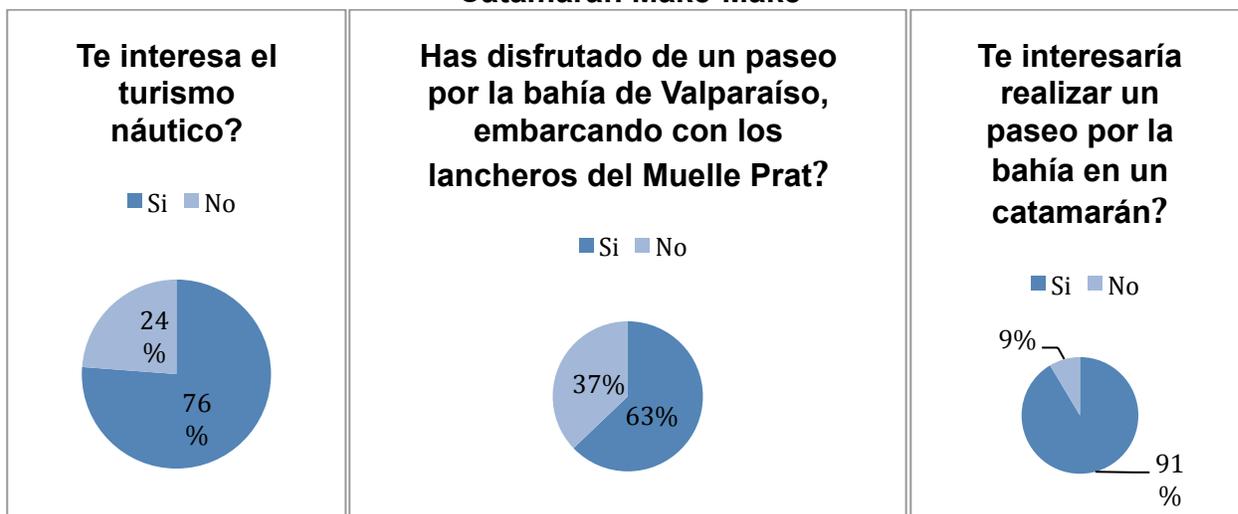


Fuente: Elaboración propia

Del total de los pesquisados, un 76% declara atracción por el turismo náutico y un 63% haber realizado en el pasado un paseo con los Lancheros del Muelle Prat. Al preguntarles si se interesaría por realizar un paseo por la bahía en una nave como el

catamarán Make-Make, un 91% responde de manera positiva, y sólo un 9% negativa (ver figura 27).

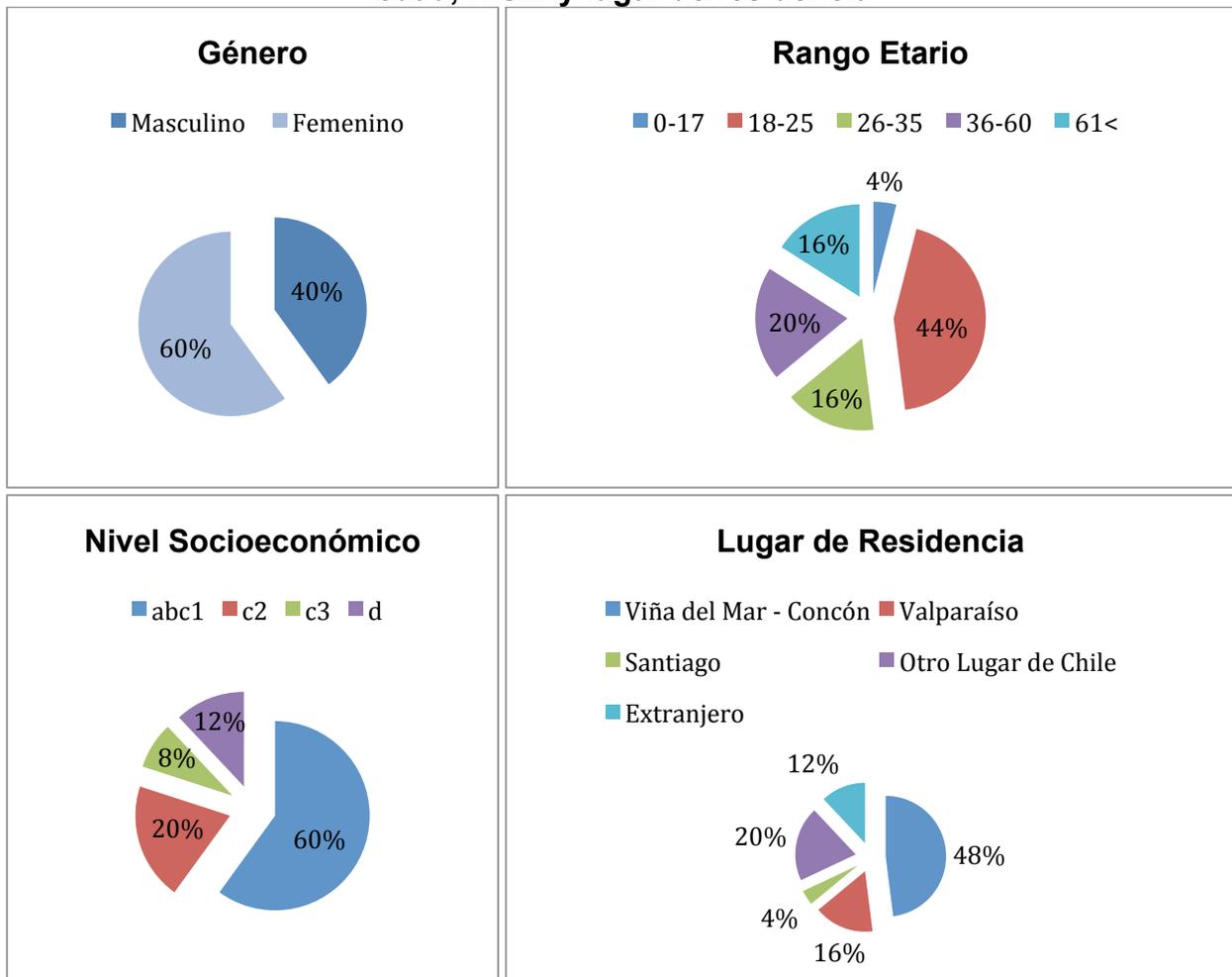
**Figura 27: Porcentaje Interés Turismo Náutico, Interés Oferta Actual e Interés en Catamarán Make-Make**



Fuente: Elaboración propia

Un resultado importante de destacar, es que del total de los encuestados un 25% tiene interés por el turismo náutico, pero no ha realizado nunca un paseo turístico por la bahía de Valparaíso, por lo que se puede concluir que no se ven interesados con la oferta actual. De estos el 100% declara interesarse por realizar un paseo turístico a bordo de una nave como el catamarán Make-Make. Analizando a más a cabalidad a este segmento, se visualiza que el 60% corresponde al nivel socioeconómico ABC1, el 48% reside en Viña del Mar o Concón, el 64% tiene menos de 36 años y el 60% corresponde a mujeres. En la figura 28 se muestra el resultado anterior, describiendo la composición de este segmento en términos de nivel socioeconómico, lugar de residencia, edad y sexo, respectivamente.

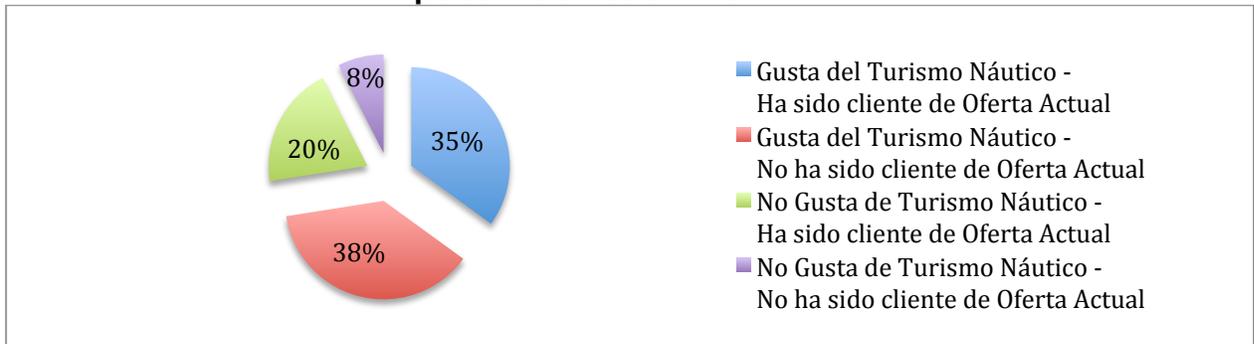
**Figura 28: Composición segmento no atraído por oferta actual, según género, edad, N.S.E y lugar de residencia**



Fuente: Elaboración propia

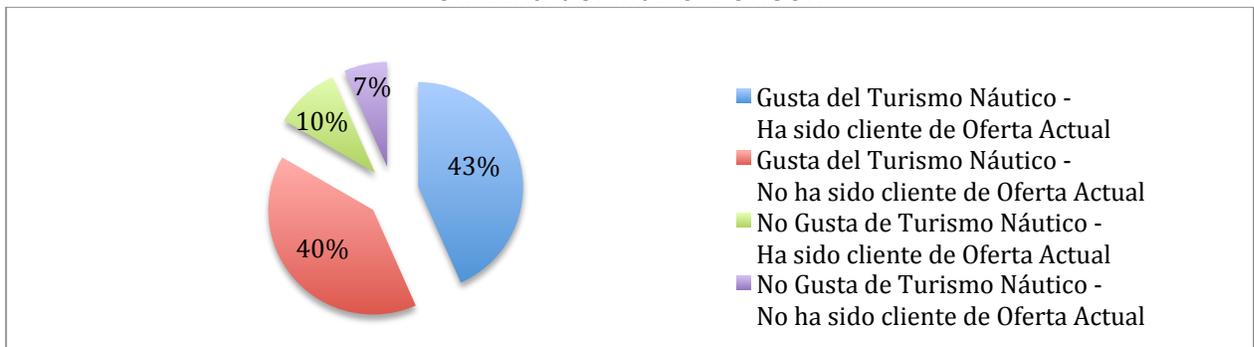
Otro resultado importante a destacar, es que del total de los encuestados del nivel ABC1, un 37% (figura 29) pertenece al segmento descrito anteriormente (que gusta del turismo náutico, pero no se ve atraído con la oferta actual), cifra que corresponde a un 39%, en el caso de los encuestados que viven en Viña del Mar (ver figura 30).

**Figura 29: Composición Interés en Turismo Náutico entre Encuestados pertenecientes a Nivel ABC1**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados Encuesta 1

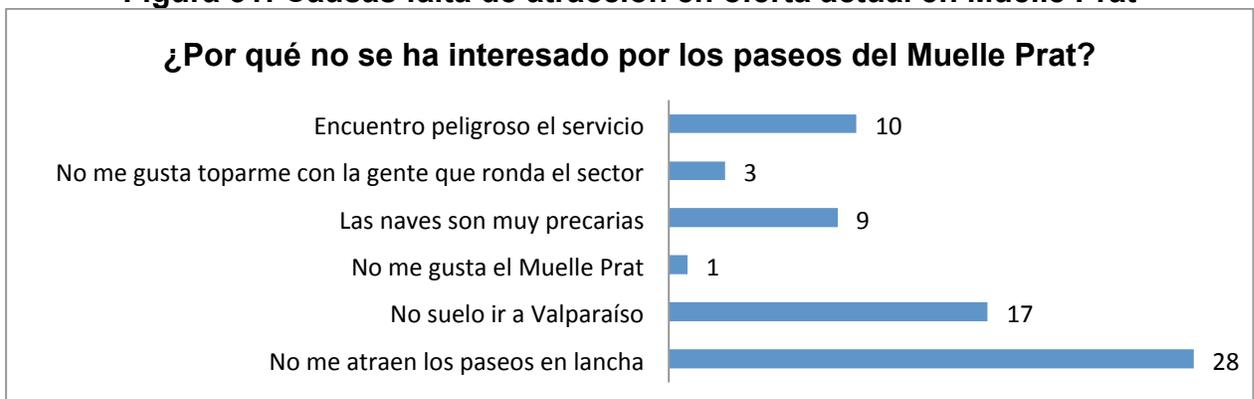
**Figura 30: Composición Interés en Turismo Náutico entre Encuestados residentes en Viña del Mar o Concón**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados Encuesta 1

En cuanto a las razones por las que no se ven atraídos, prima el no interesarse por los paseos en lancha, seguido por no soler ir a Valparaíso, encontrar el servicio peligroso y la precariedad de las naves, respectivamente (ver figura 31). Otras razones que entregaron los encuestados fueron no tener tiempo y preferir un servicio sustituto (kayak, pesca).

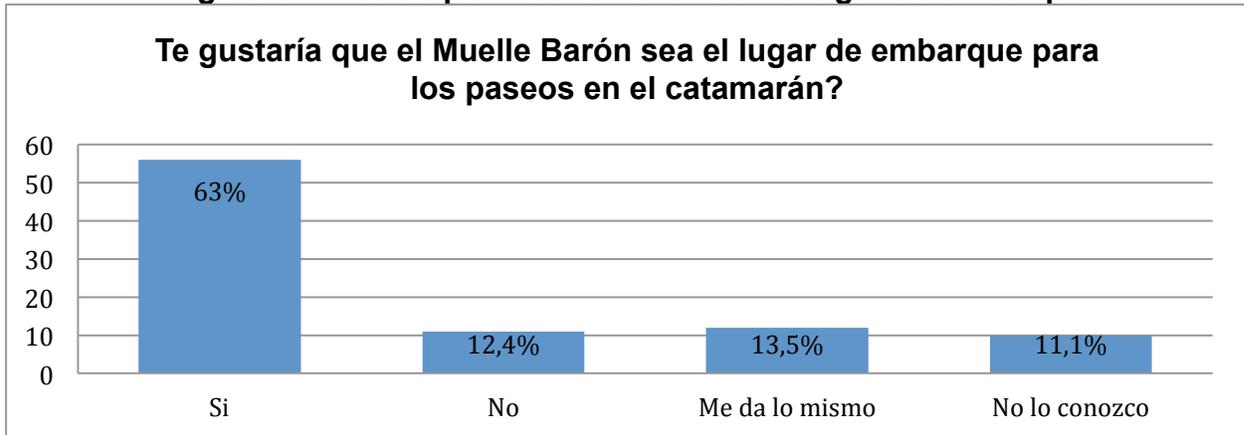
**Figura 31: Causas falta de atracción en oferta actual en Muelle Prat**



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados que declararon interés por realizar un paseo en un catamarán como el Make-Make, un 63% declara gustar del Muelle Barón como lugar de embarque, un 13,5% le es indiferente el lugar de embarque, un 11,1% no lo conoce (principalmente turistas extranjeros) y un 12,4% no le gusta (figura 32). La principal razón de estos últimos, recae en la lejanía de este del casco histórico de Valparaíso, y el hecho de no ser un lugar típico de Valparaíso como el Muelle Prat.

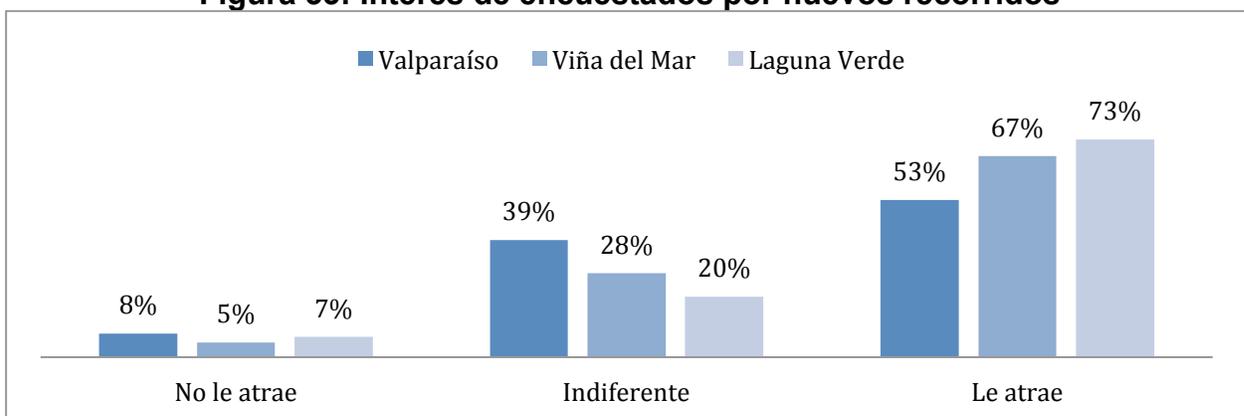
**Figura 32: Interés por Muelle Barón como lugar de embarque**



Fuente: Elaboración propia

Respecto al interés por los posibles recorridos, el más solicitado por los encuestados es el correspondiente a Laguna Verde, seguido por Viña del Mar y Valparaíso (ver figura 33). Es importante destacar que el primero genera mayor interés en personas de nivel socioeconómico C2, C3 y D, especialmente a las residentes en Santiago y al segmento etario entre los 36 y 60 años; el segundo, se inclina principalmente entre los habitantes de Viña del Mar, Concón, Santiago y el resto de Chile, sobre todo el segmento etario entre 26 y 60 años, y el 63% de los pertenecientes al segmento ABC1; y el tercero, es el donde una mayor cantidad de turistas extranjeros se ve atraída, y capta un especial interés por jóvenes (0 y 35 años). La composición desagregada resumida anteriormente se dispone en el Anexo I.

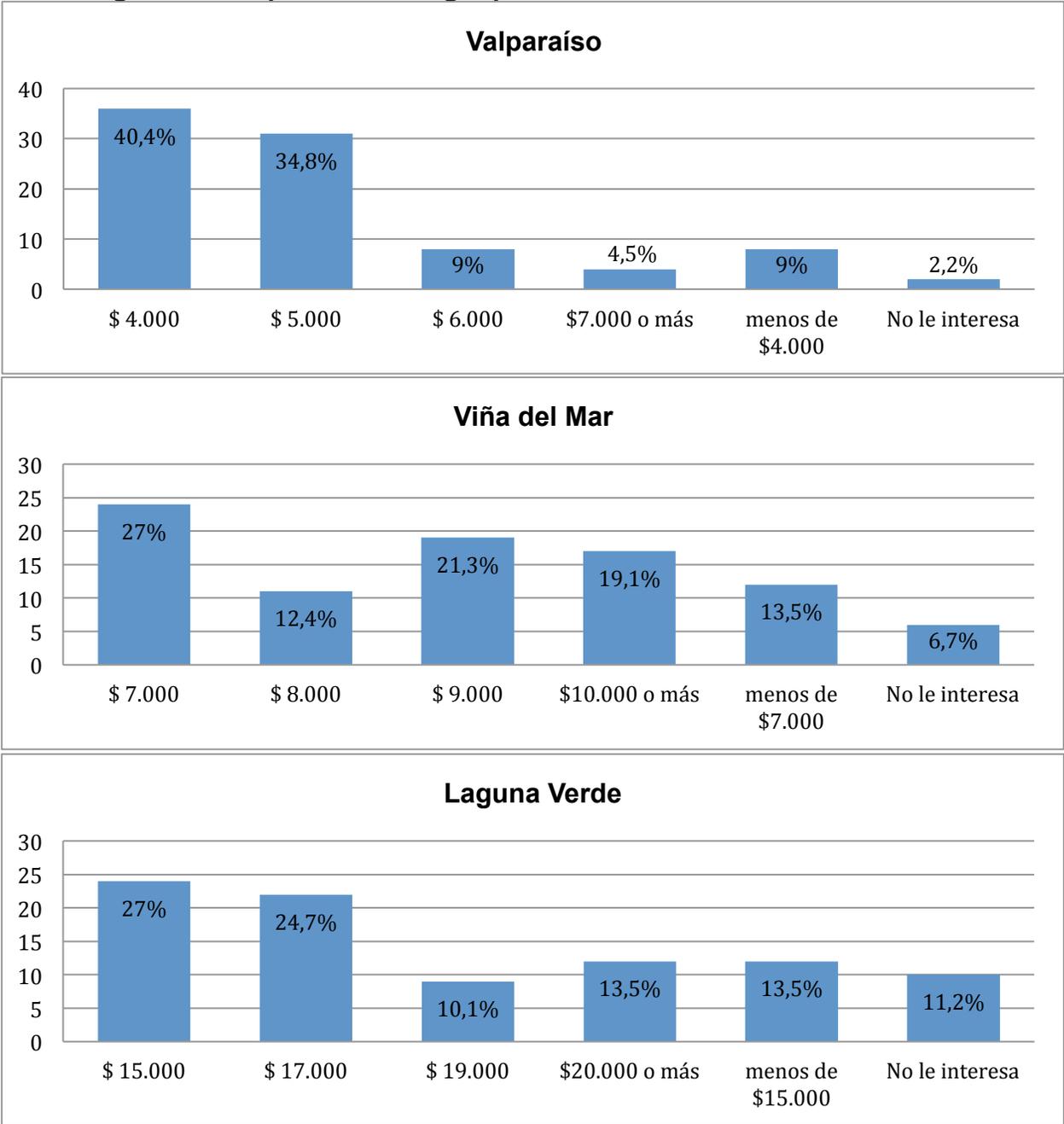
**Figura 33: Interés de encuestados por nuevos recorridos**



Fuente: Elaboración propia

La disposición a pagar manifestada por los encuestados, para el primer paseo es en su mayoría de \$4.000 y \$5.000 con un 40,4% y 34,8% del total respectivamente. Para el segundo, son tres los precios que lideran las alternativas: \$7.000 (27%), \$9.000(21,3%) y \$10.000 o más (19,1%). Y para el tercer paseo, \$15.000 y \$17.000, con un 27% y 24,7%. En la figura 34 se puede ver con mayor detalle este resultado.

**Figura 34: Disposición a Pagar por los Distintos Recorridos Náuticos**



Fuente: Elaboración propia

Desagregando la información obtenida (Anexo J), se puede verificar que los resultados son coherentes en cuanto a que las personas con mejor nivel socioeconómico, mayor edad y mayor interés mostrado por el paseo, son los que están dispuestos a gastar una mayor cantidad de dinero por adquirir el servicio.

También se obtiene que el segmento ABC1 está dispuesto a pagar \$5.000 (42%) para el primer paseo, \$9.000 y \$10.000 o más para el segundo paseo (con un 31% y 33% respectivamente) y para el tercero las respuestas fueron variadas, con todas las alternativas similares en cuanto a porcentaje, excepto la de pagar menos de \$15.000 (3%). El segmento de turistas extranjeros pagaría entre \$5.000 y \$6.000 por el recorrido por la costa de Valparaíso, con un 36% para ambas opciones, \$9.000 por el paseo hacia Viña del Mar (36%), y entre \$15.000 y \$17.000 por el trayecto hacia Laguna Verde, con 27% ambas alternativas.

## 9.5 Segunda Encuesta

### 9.5.1 Objetivos

El objetivo de la encuesta es ver las preferencias de los clientes del Colectivo de Lancheros de Valparaíso, para determinar la curva de valor de su servicio, y la curva de valor de los paseos en general.

Por último, estimar la disposición a pagar por los paseos náuticos en el catamarán, para poder fijar un precio límite, con el cual los clientes del Colectivo no estarían dispuestos a pagar y se mantendrían con la oferta actual.

### 9.5.2 Aplicación y Elaboración

Para obtener información acerca de las preferencias de los clientes de la oferta turística náutica ubicada en el Muelle Prat y cuantificar esta información se decide utilizar el método de encuesta, el cual se aplica a clientes del Colectivo de Lancheros de Valparaíso, mediante dos encuestadoras en terreno que abordaron a turistas al momento de descender de las naves, una vez finalizados sus paseos correspondientes. Esta encuesta se realiza en Febrero de 2014, un día sábado, por lo que había una gran cantidad de demanda transitando en las inmediaciones del muelle. Para calcular el tamaño del universo de posibles encuestados, se divide el total de la demanda estival que presentan los Lancheros del Muelle Prat (estimada en el apartado 8.1.2.iii – Tabla 12), por la suma de los días que tiene el mes de Enero y Febrero (59 días), y luego se pondera por el doble, dado que la encuesta fue realizada un día sábado, en donde la demanda es mayor que un día de semana. El cálculo se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 20: Universo de la Muestra Segundo Encuesta**

Demanda Estival (Enero y Febrero)	87.780
Cantidad de días	59
Corrección para día fin de semana	2
<b>Tamaño Universo</b>	<b>2.976</b>

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el tamaño muestral, se utiliza la misma fórmula que en la primera encuesta (punto 9.4.2 – figura 23), obteniendo un resultado de 67 personas, con 90% de confianza y 10% de error.

La aplicación de la encuesta consiste, en primer lugar, en preguntar a cada cliente que baja de la nave y camina hacia la salida, sin discriminar, si tiene tiempo para contestar una encuesta. Si la respuesta es positiva se le comenta al encuestado que se está realizando un estudio de mercado con fines educativos. Luego se le explica que se le van a hacer dos listas de preguntas, la primera tiene relación con el valor que tienen para él ciertos atributos correspondientes a paseos náuticos en general, y la segunda, respecto al valor que le genera el paseo que acaba de realizar, aplicando las preguntas en una escala del 1 al 10, en donde 1 es ningún valor y 10 es mucho valor. Estos atributos fueron determinados junto con el dueño de Turismo Discovery y para el caso de los paseos en general corresponden a los siguientes:

- ✓ Navegar: El hecho de subirse a una nave marina y navegar por el mar.
- ✓ Tamaño: Que el tamaño de la nave sea grande y espaciosa.
- ✓ Recorrido: Que el recorrido sea atractivo y posea varias paradas o puntos para conocer.
- ✓ Tiempo: Que el tiempo que toma el paseo sea el adecuado para admirar la ciudad, aprender de la historia de Valparaíso, de las naves de carga, de la armada, de cruceros y faenas portuarias, dejando una sensación de satisfacción y no de que todo haya pasado muy rápido.
- ✓ Guión Turístico: Que el guión turístico sea entretenido y contenga mucha información tanto histórica como geográfica del lugar, y el guía sea claro y buen comunicador.
- ✓ Lugar de Embarque: Que el embarcadero sea higiénico, limpio, moderno y bien mantenido.
- ✓ Modernidad de la Nave: Que la nave cuente con un equipamiento y diseño moderno.
- ✓ Atención: Que la atención de los vendedores, guías y tripulantes sea óptima.
- ✓ Seguridad: Que el paseo genere la sensación de seguridad en sus pasajeros y que cuente con todo el equipamiento necesario para asegurarla.

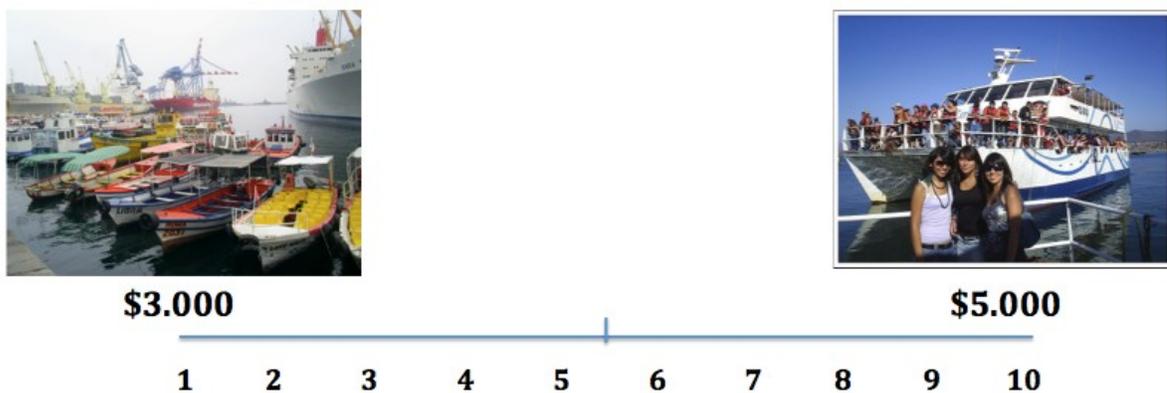
Para la experiencia que tuvo el cliente con el servicio recién realizado se utilizan las mismas características, pero se complementa con preguntas que le ayuden a determinar el valor específico de éste:

- ✓ Navegar: ¿Cómo fue la navegación? ¿Tranquila?
- ✓ Tamaño: ¿Cómo encuentra el tamaño de la nave para el paseo? ¿Prefiere una de mayor tamaño?
- ✓ Recorrido: ¿El recorrido fue atractivo? ¿O prefiere algo distinto?
- ✓ Tiempo: ¿El tiempo alcanza para disfrutar del paseo tranquilamente? ¿Se le hizo muy corto el viaje?
- ✓ Guión Turístico: ¿Le gustó el guía? ¿Era simpático? Estaba bien instruido? ¿Se comunicaba de manera clara?

- ✓ Lugar de Embarque: ¿Le gusta el lugar de embarque del Muelle Prat?
- ✓ Modernidad de la Nave: ¿Encuentra que las naves y su equipamiento son modernas? ¿Tecnológicas?
- ✓ Atención: ¿Se sintió bien atendido(a) por los vendedores, capitán, tripulantes y guías?
- ✓ Seguridad: ¿Se sintió seguro(a) durante el paseo?

En la segunda parte se le muestra al encuestado fotografías del catamarán para que pueda apreciarlo y compararlo con las lanchas existentes en el lugar. Posteriormente se realiza un análisis conjunto, el cual consiste en una comparación entre los paseos náuticos en lancha de Valparaíso, con un supuesto paseo en el catamarán en el mismo lugar y tomando en cuenta que todos los atributos se mantienen constantes, a excepción del tamaño y modernidad de la nave. El precio de los paseos en lancha se mantiene en \$3.000, y el del paseo en catamarán se aumenta desde \$3.000 a \$4.000, \$5.000, \$7.000 y \$10.000 respectivamente. Para que el encuestado entienda de mejor manera lo que se le pregunta se le muestra la figura 35, dispuesta a continuación, la cual consiste en una escala del 1 al 10 en donde 1 es que se inclina totalmente por la opción de las lanchas, 5 y 6 muestra indiferencia y 10 una inclinación total por el catamarán:

**Figura 35: Imagen de Apoyo para Análisis Conjunto**



Fuente: Elaboración propia

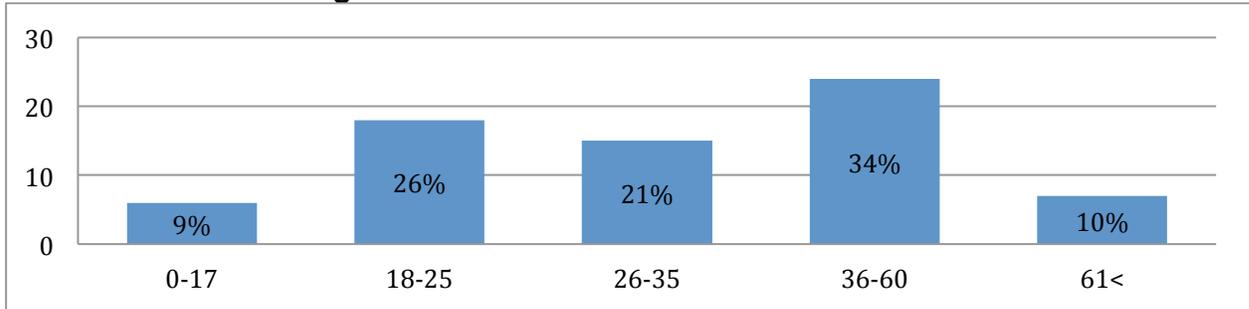
Finalmente, se les realizan preguntas que permitan inferir a qué segmento socioeconómico pertenece, como nivel de educación o nivel de educación de los padres (en caso de ser jóvenes) y tenencia de bienes específicos como computador, internet y automóvil. Posteriormente se segmenta al encuestado según sexo, edad y comuna de residencia, para poder categorizar los distintos tipos de clientes.

### 9.5.3 Resultados y Análisis de la Encuesta

El día sábado 8 de Febrero de 2014 se realizaron 70 encuestas a distintos clientes del Colectivo de Lancharos de Valparaíso, muestra representativa que permite obtener conclusiones con un nivel de confianza del 90% y un error del 10%. Entre los encuestados, el 56% corresponde a mujeres, y el 44% a hombres. En cuanto al rango etario, como muestra la figura 36 primaron los adultos mayores de 36 años,

principalmente padres (34%), seguidos por jóvenes entre 18 y 25 años (26%) y el segmento del adulto joven (21%).

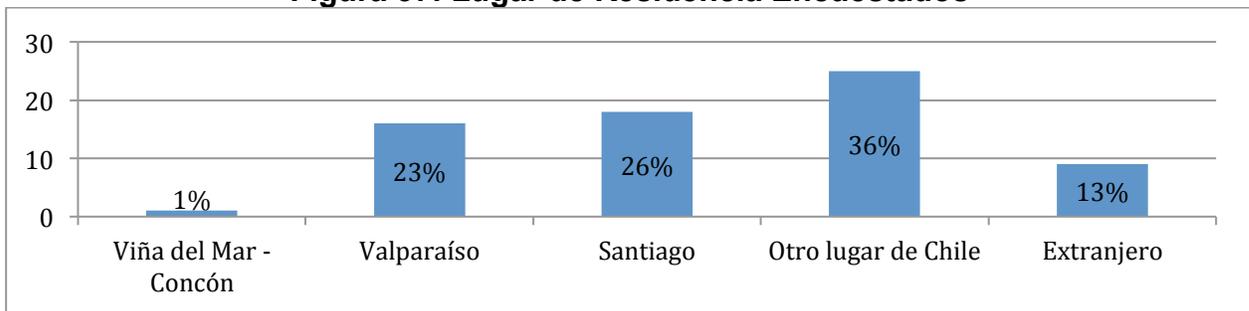
**Figura 36: Distribución Etaria Encuestados**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lugar de residencia (figura 37), cabe destacar que alrededor del 62% corresponden a turistas tanto de Santiago (21%), como del resto del país (34%); el 23% son vecinos de Valparaíso; 13% extranjeros; y la casi inexistencia de clientes de Viña del Mar y Concón (1%).

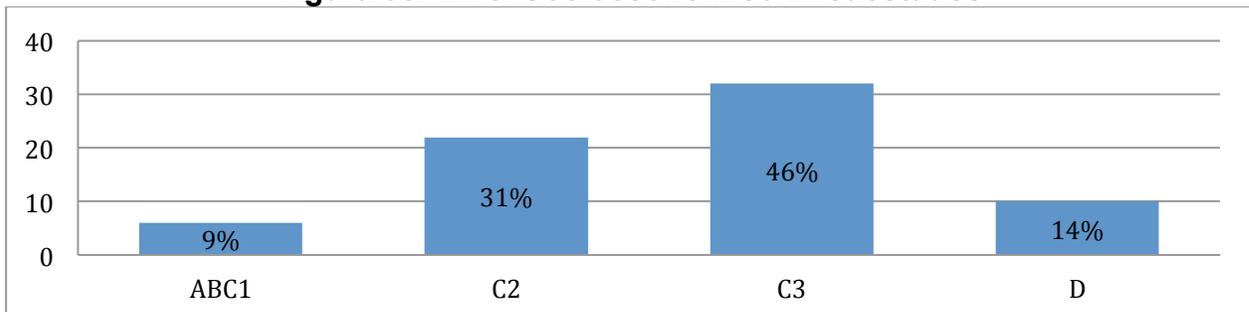
**Figura 37: Lugar de Residencia Encuestados**



Fuente: Elaboración propia

Los clientes del Colectivo de Lancheros de Valparaíso, tal como se afirma en el apartado 8.1.2, corresponden en un 91% a personas de clase media, media baja y baja, según los resultados de la presente encuesta. Entre estos un 31% pertenece al segmento C2, un 46% al C3 y un 14% al D. A continuación se muestra la composición de los encuestados según nivel socioeconómico:

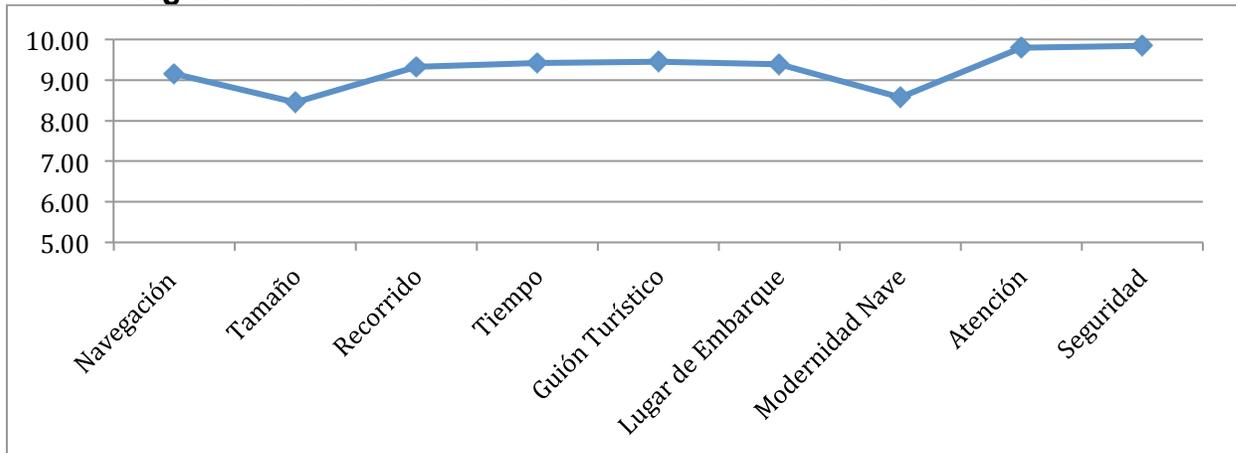
**Figura 38: Nivel Socioeconómico Encuestados**



Fuente: Elaboración propia

Un resultado importante que se obtuvo, son las curvas de valor, tanto para los paseos náuticos en general, como para el servicio realizado por el Colectivo de Lancheros de Valparaíso. Para la primera (ver figura 39), se puede observar que las variables seguridad, atención y guión turístico son las variables que más se valoran por la demanda actual de paseos náuticos. El tamaño, la modernidad de la nave y el recorrido, sin bien están evaluados con nota alta, vendrían a ser los que menos valor le entrega a los clientes de turismo náutico.

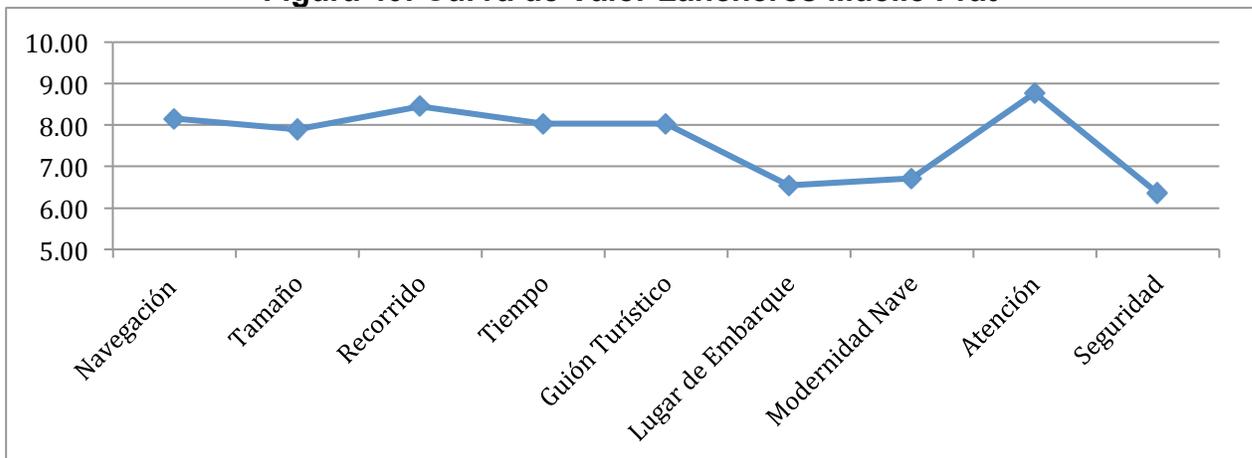
**Figura 39. Curva de Valor Paseos Turísticos Náuticos en General**



Fuente: Elaboración propia

Para la segunda, los aspectos mejor evaluados corresponden a atención, recorrido y la navegación. No obstante, tres atributos fueron evaluados por bajo la curva de valor del servicio genérico: modernidad de la nave, lugar de embarque y seguridad, siendo este último el aspecto más relevante para sus clientes, y en el que el gremio de lancheros tiene una peor evaluación. En la figura 40 se muestra el resto de los atributos que forman la curva de valor de los paseos en lancha del Muelle Prat.

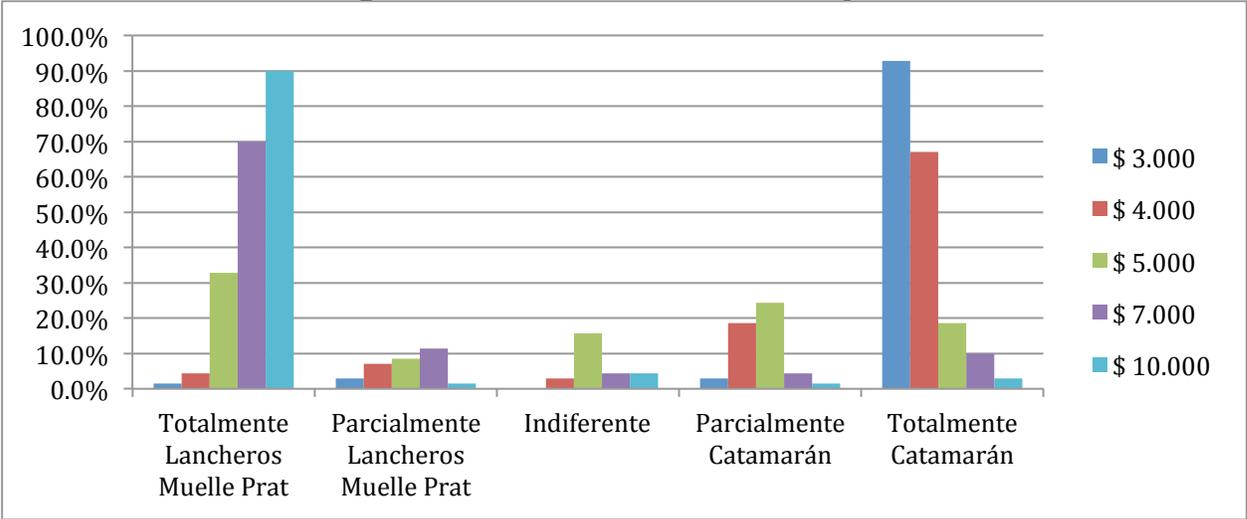
**Figura 40: Curva de Valor Lancheros Muelle Prat**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el análisis conjunto realizado, permite y establecer el precio límite por el que un cliente del Colectivo de Lancheros de Valparaíso, se cambiaría o no a realizar un paseo en una nave como el catamarán Make-Make. Este corresponde a \$5.000, con un 18,6% de traslado total, y un 24,3% de traslado parcial; y a \$7.000, con un 10% y 4,3% respectivamente. En la figura 41 puede verse con mayor detalle las cifras mencionadas anteriormente. De estas se concluye que el precio por este paseo debería rondar entre los \$5.000 y \$7.000, pero en ningún caso bajar de los \$5.000.

**Figura 41: Resultado Análisis Conjunto**



Fuente: Elaboración propia

## 10 MODELO DE NEGOCIOS

### 10.1 Segmentos de Clientes

El mercado objetivo en el que se enfoca este modelo de negocios, es el que corresponde a familias y turistas nacionales de nivel socioeconómico ABC1, y turistas extranjeros, que gustan del turismo náutico.

Las razones para elegir volcar la propuesta de valor para atraer a este segmento son las siguientes:

- ✓ Es un mercado numeroso, estimado en 128.226 personas, que permitiría realizar el servicio con mayor frecuencia y alcanzar una demanda que permita duplicar el nivel de ingresos actual de la empresa.
- ✓ Es un segmento que no se ve atraído por la oferta actual, tal como se aprecia en la primera encuesta realizada en la que el 37% lo habría manifestado de esa forma (punto 9.4.3 – Figura 28).
- ✓ Al no ser clientes directos del Colectivo de Lancheros se evitaría la competencia por los mismos clientes, apuntando a un mercado nuevo y evitando así conflictos con la oferta actual.
- ✓ Es un mercado que gasta mayor alto porcentaje de su renta en cultura y esparcimiento, y que ha duplicado esta gasto en los últimos 5 años, según lo expuesto en apartado 7.4.3.
- ✓ Tienen una mayor capacidad de pago, por lo que se les puede cobrar precios mayores a los de la oferta actual.

Para el caso de los turistas extranjeros, no se realiza distinción, ya que según el Estudio del Comportamiento del Turista Interno [23], y del Turista Externo [24], realizados por SERNATUR el año 2010, el gasto que los extranjeros realizan es 4,9 veces mayor que el de los nacionales.

El tamaño total de este mercado se calcula en base a la suma de las estimaciones respectivas para los tres tipos de cliente: residentes, turistas chilenos y turistas extranjeros. Para los primeros, se obtiene la población total de cada comuna de las proyecciones al año 2012 del Censo de 2002 [22], elaborado por el INE. Luego, se obtiene la proporción perteneciente al segmento ABC1 (punto 7.4.2 – Tabla 3) y luego se aproxima al porcentaje de turistas nacionales que realizan actividades náuticas (a nivel país) obtenido del documento “Estudio de Flujos de la Demanda de Turismo Interno” realizado por SERNATUR el año 2010 [25]. Para el segundo grupo, se obtiene la cantidad de turistas internos que visitan Valparaíso y Viña del Mar del informe “Medición y Comportamiento del Turismo Interno Temporada Alta Año 2010”, elaborado también por SERNATUR, y ponderando por la cantidad que pertenece al segmento ABC1, obtenido del mismo documento. Enseguida, al igual que con el grupo anterior, se multiplica por la proporción de turistas que declaran realizar actividades náuticas. Por último, para el tercer grupo, se obtiene la información del documento “Estudio del Comportamiento del Turismo Receptivo, realizado por SERNATUR el año 2010, correspondiente a: cantidad de turistas que llegan a Chile, porcentaje de éstos que visitan Valparaíso y Viña, y porcentaje de turistas que declaran haber realizado

actividades de turismo náutico en el país. En la siguiente tabla se resume el cálculo anterior:

**Tabla 21: Cálculo Tamaño de Mercado Objetivo Existente**

<b>Residentes</b>			
	Concón	Viña del Mar	Valparaíso
Número Habitantes	63.210	289.970	253.580
ABC1 (15% - 14,2% - 4,6%)	12.642	41.176	11.665
Realiza Actividades Náuticas (9,1%)	1.150	3.747	1.061
<b>Turista Nacional</b>			
Total Turistas	6.500.799		
Turistas Valparaíso - Viña del Mar (8,9%)	546.067		
ABC1 (24,7%)	134.879		
Realiza Actividades Náuticas (9,1%)	12.274		
<b>Turista Extranjero</b>			
Total Turistas	2.766.007		
Turistas Valparaíso - Viña del Mar (8,4%)	546.067		
Realiza Actividades Náuticas (10,6%)	57.883		
<b>TAMAÑO EXISTENTE</b>	<b>76.116</b>		

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en documentos de SERNATUR 2010 [23] [24] [25] e INE 2002 [22]

Este cálculo fue realizado incluyendo sólo a turistas que declararon realizar paseos náuticos durante el año del estudio realizado por SERNATUR (2010), y no incluye al segmento que gusta del turismo náutico, pero no se ve atraído por la oferta actual. Para incorporarlos se agrega al resultado anterior la suma de residentes y turistas nacionales que pertenecen al estrato social ABC1, multiplicado por 37%, cifra obtenida en la Primera Encuesta (punto 9.4.3 – Figura 27) y que corresponde a la cantidad de encuestados ABC1, que gustan del turismo náutico pero no se ven atraídos por la oferta actual. Como se muestra en la tabla 22, este incremento corresponde a 52.110 nuevos posibles clientes, que al sumarlos con el tamaño total existente, se determina un mercado potencial de 128.226 personas.

**Tabla 22: Cálculo Tamaño de Mercado Objetivo Potencial**

Total Turistas Nacionales y Residentes ABC1	140.837
No se ven atraídos por oferta actual (37%)	52.110
<b>TAMAÑO EXISTENTE</b>	<b>76.116</b>
<b>TAMAÑO SEGMENTO ABC1 NO ATRAÍDO</b>	<b>52.110</b>
<b>TAMAÑO POTENCIAL TOTAL</b>	<b>128.226</b>

Fuente: Elaboración propia, con resultados obtenidos en Primera Encuesta, SERNATUR – Comportamiento del Turismo Interno Temporada Alta 2010, INE – Proyecciones de Población 2012 de Censo 2002

Cabe señalar que como el mercado objetivo está compuesto en su mayoría por turistas, éste se ve renovado cada año, teniendo la posibilidad de cada año poder ofrecer su servicio a distintos clientes, conservando el tamaño potencial estimado anteriormente.

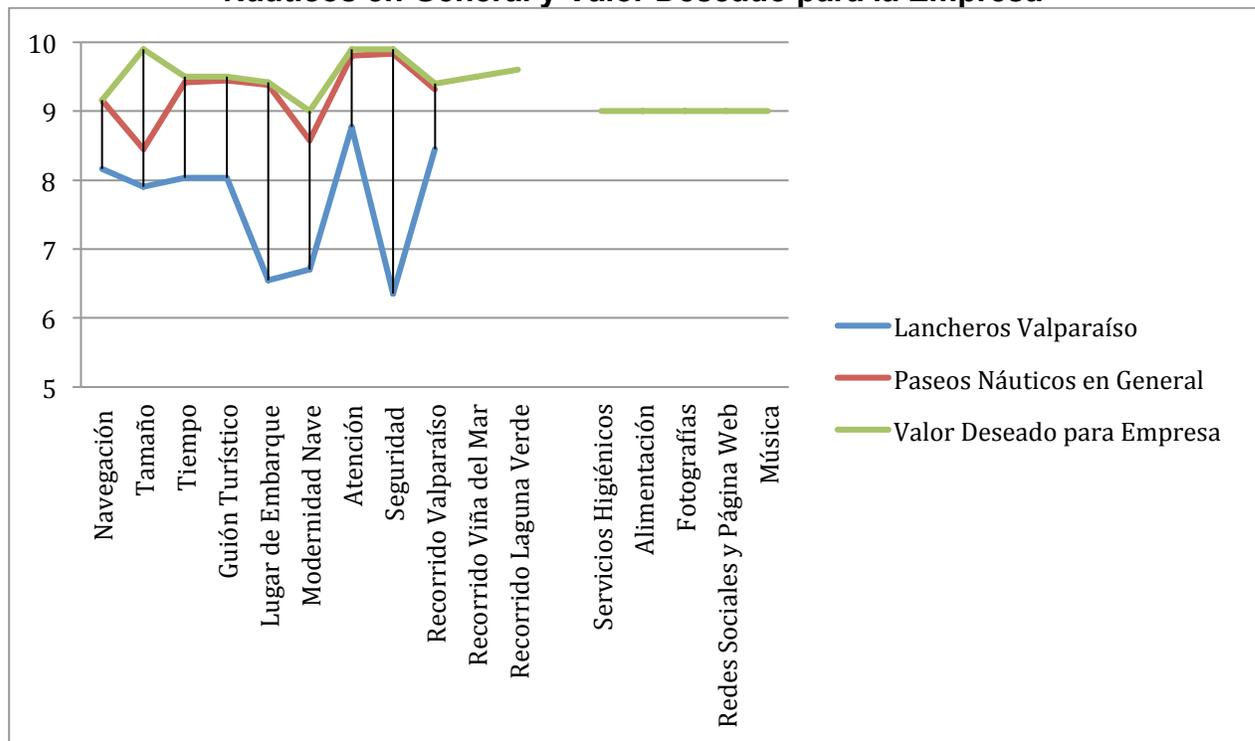
## 10.2 Proposición de valor

Producto de los distintos análisis desarrollados a lo largo de la memoria, se puede argumentar a favor una clara propuesta de valor para la empresa Turismo Discovery, que le permita entrar al mercado de Valparaíso, utilizando una estrategia de diferenciación, para captar un segmento de mercado no atraído por la oferta actual, agregando un mayor valor específico para éste.

Para lograr el objetivo, es necesario mejorar la curva de valor actual que ofrece el Colectivo de Lancheros de Valparaíso, para alcanzar o superar el nivel que ostenta la curva de valor de los paseos náuticos en general. Además, agregando servicios que permitan aumentar aún más la valoración de los clientes y que permitan un nivel de diferenciación tal que posibilite atraer a este nuevo mercado, y evitar así posibles problemas con la competencia, como los que fueron descritos en el apartado 8.1.2.

En la siguiente figura se muestra un contraste entre la curva de valor de la oferta actual de Muelle Prat, la de los paseos náuticos en general, y la deseada para la empresa.

**Figura 42: Comparación de Curvas de Valor Lancheros de Valparaíso, Paseos Náuticos en General y Valor Deseado para la Empresa**



Fuente: Elaboración propia

En las secciones siguientes se describen los distintos atributos que forman parte de la curva de valor a ofrecer por Turismo Discovery, diseñados de tal manera que permitan entregar el atractivo deseado que se muestra en la figura anterior.

### **10.2.1 Navegación**

Características importantes en cuanto a este atributo son principalmente que ésta sea tranquila y sin mucha agitación o vaivén, para evitar así mareos en los pasajeros. El catamarán resulta ser un tipo de nave que minimiza este punto, como se expone en el punto 7.4.4 (Análisis PEST - Variables Tecnológicas) y posteriormente en el apartado 8.2.1 (Análisis FODA - Fortalezas). Otro aspecto de este atributo es brindar la posibilidad de navegar por la bahía de Valparaíso y de disfrutar de la costa del Océano Pacífico.

### **10.2.2 Tamaño**

En este punto es donde el catamarán Make-Make puede obtener una ventaja competitiva, dado que la capacidad máxima de la nave supera por 90 personas a la nave más grande de la competencia, y por 180 al promedio de todas (punto 8.1.2). Este mayor tamaño, trae consigo mayores y más amplios espacios, que permiten agregar servicios a la curva de oferta sin perder comodidad, y además permite el libre desplazamiento de los pasajeros a bordo. Su tamaño la sitúa en el máximo permitido para una nave menor, por lo que no existe la posibilidad de que otra nave de mayor tamaño pueda entrar a competir, exceptuando naves catalogadas como mayores, lo que trae complejidades operativas como se destaca en el apartado 7.4.1 (Análisis PEST – Variables Políticas). Lo anterior, conllevaría a este atributo a estar por sobre la curva de valor de los paseos náuticos en general, para los usuarios de este servicio, hecho que puede o no traer más valor para el cliente objetivo, pero que no se puede modificar.

### **10.2.3 Tiempo**

Esta variable cambia para los distintos clientes, ya que algunos prefieren navegar por varias horas, mientras otros prefieren un paseo más corto. Por lo que al tener tres recorridos distintos (descritos en el punto 10.2.9), con tiempos de 30 min, 2 horas y 5 horas, se le da la posibilidad al cliente de elegir el que más se adapte a sus gustos. Los tiempos estimados anteriores, se pueden ajustar una vez iniciado el servicio dependiendo del guión turístico, subiendo o disminuyendo la velocidad de la nave. Este ajuste también debe ser apoyado con la retroalimentación por parte de los clientes, descrita en el apartado 10.3, para lograr que éste permita al pasajero disfrutar del paseo, dejándole una sensación de satisfacción.

### **10.2.4 Guión Turístico**

Este atributo es importante para la oferta de valor y debe ser diseñado, estudiado y predeterminado con una preparación extensiva para los tres paseos. El guía debe ser profesional, tener alto nivel de comunicación, extroversión, humor y puesta en escena, entre otras características detalladas en el punto 10.6 (Recursos Clave).

### 10.2.5 Lugar de Embarque

Según la Encuesta al Turista 2013 [26] realizada por SERNATUR Valparaíso, los aspectos considerados como “lo peor de Valparaíso” por el 52,3% de los encuestados, corresponden a la suciedad y malos olores, carencia de recuperación patrimonial y urbana (22,6%); y falta de estacionamientos, con un 14%. Estos aspectos son los que se deben mejorar para diferenciarse del punto de embarque en Muelle Prat, sobre todo el primero y el tercero, que son más directos de controlar. Para esto se debe tener un plan conjunto con el resto de las empresas y agrupaciones que funcionan en el Muelle Barón, para que todas colaboren en cuidar la higiene en el sector, manteniendo limpias sus áreas más cercanas, instalando basureros extras y solicitando a los turistas no arrojar basura al piso. Además, de utilizar mallas para limpiar los desechos que pudieran haber en el mar. En cuanto al estacionamiento, existe una extensa área habilitada, disponible para alrededor de 1.000 automóviles y que está destinada para usuarios de los distintos servicios ofrecidos en Muelle Barón. No obstante, el lugar debe estar mejor señalizado y ordenado, para aprovechar mejor el espacio y que los clientes se estacionen en lugares delimitados. Por último, se debe habilitar una caseta a un costado del embarcadero, para realizar venta de entradas y controlar el proceso de embarque.

### 10.2.6 Modernidad Nave

Este aspecto es importante para la diferenciación, ya que es el tercer peor evaluado del servicio de los Lancheros del Muelle Prat. El diseño de la nave en sí ya tiene un mayor grado de modernidad según lo descrito en el punto 7.4.4 (Análisis PEST – Variables Tecnológicas), sin embargo, este diseño debe estar acompañado por un equipamiento y decoración de la nave acorde a su estética.

En primer lugar se debe considerar la infraestructura necesaria para la barra, amplificación, butacas, mesas y sillones; en segundo, la pintura, revestimientos de madera, adornos y material para el piso. Lo anterior se describe con mayor detalle en el punto 10.6 (Recursos Claves). Cabe destacar que tanto la decoración como el *layout* del equipamiento fueron diseñados por proveedores profesionales, que tienen experiencia con clientes ABC1 y grandes empresas.

### 10.2.7 Atención

Este es el segundo punto más importante de la curva de valor, debido a que es uno de sus focos principales. El esfuerzo debe estar en que todos los clientes se sientan cómodos desde la primera instancia, la compra del boleto, hasta que termina el paseo, y velando porque disfruten al máximo de su experiencia. Para esto el personal a bordo tiene que estar siempre a disposición de cada cliente, atentos, carismáticos, empáticos, amables y dispuestos a solucionar cualquier tipo de problema. Deben tratar a los clientes con amabilidad y respeto, hacerlos sentir bienvenidos, acogidos y a gusto en cada momento. Incluso para amonestar a un cliente se debe ser asertivo. Para esto las personas a contratar deben ser cuidadosamente seleccionadas, lo que se describe en el punto 10.6 (Recursos Claves)

### 10.2.8 Seguridad

El foco principal del modelo debe ser este punto, ya que es el aspecto que mayor valor tiene para los clientes de paseos náuticos, y es el peor evaluado en el servicio que entregan los Lancheros del Muelle Prat. Para esto es esencial cumplir a cabalidad con todas las normas impuestas por la Armada de Chile, agrupadas en la reglamentación especial para paseos turísticos náuticos: Norma Chilena Oficial NCH3016 [27], Aspectos que complementan la protección de los pasajeros, corresponden al tamaño y tipo de nave, como se dispone en la sección 7.4.4, y luego en el Análisis FODA (8.2.1), que permiten que la nave sea insumergible y más estable que las de la competencia; y al servicio de transporte desde la nave a tierra vía *zodiac*, otorgado por la empresa Puerto Deportivo Barón, detallado en punto 10.2.10.

### 10.2.9 Recorridos

Una conclusión relevante obtenida en la primera encuesta realizada, es la valoración de los tres distintos recorridos por parte de las personas que declararon que estarían dispuestas a realizar un paseo en un catamarán como el Make-Make. En esta se evidencia que la mayoría de los posibles clientes prefieren los paseos que no se ofrecen en la actualidad en desmedro del recorrido por el Puerto de Valparaíso, los cuales corresponden al trayecto entre Valparaíso y Laguna Verde, y Valparaíso y Muelle Vergara (Viña del Mar), en el mismo orden de prioridad. Cabe destacar que, una vez más y a diferencia de la competencia, el tamaño y diseño de la nave permite llegar a estos lugares, con una navegación tranquila, y transportando un número de personas que permita que el recorrido sea rentable. A continuación se describen los tres recorridos:

#### i. Puerto de Valparaíso

El trayecto consta de treinta minutos de navegación, con un tour guiado que inicia en Muelle Barón, tomando rumbo sur y navegando cerca de la costa. El primer lugar que se visita es el Terminal de Pasajeros, lugar en donde llegan los turistas de cruceros para registrar su llegada al país. Luego se pasa por el Terminal 2 o ex espigón, concesionado por la empresa portuaria TCVL, visitando las naves que se encuentren en los tres sitios disponibles en ese embarcadero. Posteriormente, se navega cerca de un pequeño islote que frecuentemente está invadido por lobos de mar, para luego pasar junto al astillero flotante de la empresa SOCIBER. Enseguida se avanza pasando por el Muelle Prat y el Terminal 1, concesionado por la empresa TPS. Éste cuenta con cinco sitios que son frecuentados por naves de carga de gran tamaño. En él, también se pueden observar las grandes grúas que apilan los *container* en donde se trasladan los distintos productos que llegan y salen del país. Finalmente, se navega cerca del molo de abrigo, lugar que protege al puerto de las olas provocadas por el viento sur y que alberga a las naves de la Marina, para luego terminar el recorrido navegando algo más alejado de la costa para así contemplar los cerros de Valparaíso y las construcciones más famosas que resaltan a lo lejos, para finalmente volver al Muelle Barón.

#### ii. Viña del Mar

Recorrido que no se ofrece de manera constante en la actualidad, pero que fue realizado por la nave Argonauta en la década de los '70. El paseo tiene como primera

atracción la lobera del Muelle Barón, correspondiente a vestigios del Muelle del Carbón del gasómetro construido en 1914 para abastecer de combustible a los antiguos ferrocarriles de la zona. Posteriormente, se navega cerca de la costa, pasando por Caleta Portales, en donde se pueden ver las faenas pesqueras y, más hacia el interior, la arquitectura de la Universidad Federico Santa María y la Universidad Tecnológica de Valparaíso. Luego, se navega por el sector de Recreo, pasando por el Club de Yates, para luego llegar a Caleta Abarca en donde se encuentra el Hotel Sheraton Miramar. Luego de esto, la nave transita frente a la falda del Castillo Wolff, la desembocadura del Estero Marga-Marga, el Casino Enjoy y, finalmente, el Muelle Vergara, en donde la nave gira en sentido contrario para navegar más alejada de la costa rumbo hacia el lugar de desembarque respectivo. El trayecto se estima de entre 1,5 a 2 horas, el cual depende, y puede ser regulado acorde al guión turístico y la velocidad de navegación.

### **iii. Laguna Verde**

Este recorrido es factible de realizar, pero sólo si se inicia en horario matutino cuando los vientos están calmos, ya que requiere salir de la zona protegida. Comienza embarcando en el Muelle Barón, preferentemente a las 9 A.M, tomando rumbo sur navegando alejado de la costa y mirando a lo lejos todo lo descrito en el primer recorrido. Una vez sorteado el molo de abrigo, la nave se acerca a la costa, surcando la Playa San Mateo, Caleta El Membrillo y el Astillero de ASMAR, para luego contemplar las instalaciones de la Universidad de Playa Ancha y la Universidad de Valparaíso, que se encuentran rodeando el Estadio Regional Chiledeportes. Posteriormente se contempla la Academia de Guerra Naval, el Faro Punta Ángeles, seguido por los miradores que se encuentran en el camino costero. Luego se pueden apreciar las quebradas de Playa Ancha, que en su cima albergan el Camino La Pólvora, que une Valparaíso con Laguna Verde, y en la parte costera de su trayecto se pueden divisar roqueríos que albergan una gran cantidad de fauna marina, especialmente aves. Luego de las quebradas de árboles y rocas se llega a la extensa bahía de Laguna Verde, en donde se visualizan las playas en conjunto con los humedales costeros. Casi en el final del poblado se encuentra una termoeléctrica, propiedad de la empresa AES Gener. Pasando ésta, se llega al destino final, correspondiente a la playa Las Docas, en la cual la nave fondea por algunos minutos para que los pasajeros puedan almorzar, o eventualmente, bañarse en la playa, si es que la Armada lo autoriza, para finalmente devolverse a Valparaíso. El tiempo estimado que demoraría la travesía es de entre 5 a 6 horas, dependiendo de la velocidad de la nave, el viento y la permanencia en playa Las Docas.

#### **10.2.10 Servicios Extra**

##### **i. Servicios Higiénicos**

Con excepción de las cuatro naves, pertenecientes al Colectivo de Lancheros, que tienen capacidad para 100 y más personas, las lanchas existentes en Valparaíso no cuentan con servicios higiénicos. Por lo que el catamarán Make-Make, al contar con dos baños (uno para cada género), le permite entregar un servicio más completo, y navegar por varias horas, a diferencia de la mayoría de las naves de la competencia. Cabe destacar que este servicio implica que se invierta en limpieza, higiene y ornato de los baños.

## **ii. Alimentación**

El amplio espacio interior que posee el yate, le permite entregar servicios de alimentación y bebida cómodamente. Para facilitar la operación, en un principio la empresa Club House Barón, va a ser la encargada, tanto de proveer los alimentos y bebidas que se incluirían en el precio de cada paseo, como de la mercadería a vender en la barra, ya que cuenta con patentes y permisos que se pueden extender a la nave, al estar funcionando en el mismo terminal. Este servicio vendría a ser único entre todos los servicios náuticos ofrecidos, ya que ninguna otra nave lo contempla en su propuesta de valor.

Para el primer paseo, este servicio corresponde únicamente a un refresco, el cual puede ser un jugo o bebida; para el segundo, un refresco acompañado de un sándwich o empanada; y para el tercero, a un almuerzo tipo buffet, preparado con anterioridad al viaje. Para el último, la nave se debe equipar previamente con mesas entre cada par de butacas.

En la barra sólo se venderían bebestibles, tragos y *snacks*, cuyo mix producto-cantidad-precio, va a ser definido en conjunto con el dueño de la empresa, dividiendo las utilidades en partes iguales.

## **iii. Fotografía**

Para agregar un mayor atractivo al servicio, se contrataría a un fotógrafo profesional, con un equipo de calidad, para que se encuentre realizando tomas de cada pasajero cuando sean solicitadas o de manera casual. Luego, éste debe seleccionar y editar las mejores fotografías y subirlas a la página oficial de Facebook de la empresa, para que los clientes puedan verse y obtener sus retratos.

## **iv. Redes Sociales y Página Web**

Además de ofrecer la posibilidad de que el cliente vea y guarde sus fotografías de manera gratuita, las redes sociales (*Facebook* y *Twitter*) van a permitir a la empresa generar publicidad, relacionarse con los clientes, contestar dudas, obtener una base de datos de clientes propia, ofrecer promociones y contactarse con clientes de ser necesario. En cuanto a la página web, ésta va a permitir que el público pueda adquirir sus tickets con anticipación, solución que en la actualidad no se ofrece y que ayudaría al cliente a planificar con anticipación su experiencia y asegurarse de poder realizar el paseo.

## **v. Música**

Con el objetivo de amenizar el viaje, sobre todo para los paseos que duran más de una hora, en donde un excesivo guión turístico puede ser tedioso, se pretende musicalizar el viaje, con melodías envasadas para el paseo por Viña del Mar, agregando grupos en vivo para el recorrido hacia Laguna Verde. Ambos van a comenzar una vez que la nave comience a volver al lugar de embarque y el guía ya haya terminado su labor.

### 10.3 Canales

El objetivo de los canales de entrega de propuesta de valor a ocupar son dos: Generar conocimiento de la empresa Turismo Discovery por parte del cliente objetivo y autoridades; y vender el servicio a estos mismos.

Para el primero, se pretenden realizar variadas formas de promoción, en dónde la más importante es la vía internet, mediante redes sociales, Google y página web propia. Lo anterior se sustenta en los resultados obtenidos por la empresa Adimark, en su estudio “Investigación del consumidor en la era digital”, efectuado el año 2012, en donde se concluye que el 93% de las personas pertenecientes al estrato socioeconómico ABC1 tiene internet, el 86,3% Facebook, 52,9% *Twitter*, y en su mayoría lo usan entre 3 y 5 horas diarias. Además, el 88% utiliza internet para buscar información y precios de productos y servicios, en donde un 75,6% de estos últimos, corresponde a cotizaciones para viajes y vacaciones [28]. Como canales secundarios, se considera la entrega de folletos informativos vía promotores en las inmediaciones del Muelle Barón y puntos concurridos por el cliente objetivo durante el periodo estival únicamente; y mediante canales externos como hoteles, hostales, puntos de información turística y el terminal de cruceros de la empresa TPS. En adición se planea promocionar a la empresa mediante propaganda estática consistente en dos letreros de gran formato ubicadas, una en la carretera, deseablemente un poco antes del acceso a Valparaíso desde Santiago, y en el Cerro Barón, ubicado en frente del Muelle con el mismo nombre; y en realizar paseos sin clientes pero con una gigantografía en la fachada lateral del catamarán , pasando por lugares de alta exposición, cómo el borde costero sur de Viña del Mar, Las Salinas y Reñaca, donde la navegación es más agitada.

Para el segundo objetivo, se seleccionan dos canales:

- i. Venta en punto de embarque: Consiste en comerciar las entradas para los distintos de manera física mediante un cajero ubicado en una cabina cerrada adena al embarcadero del Muelle Barón, que debe estar operativa, entre las 8:30 A.M. y 8:30 P.M. de cada día de operación. Estas entradas podrán ser adquiridas por clientes, pagando con efectivo, tarjeta de crédito o Redcompra, de manera inmediata y con un máximo de 10 minutos antes de que la nave zarpe y realice el paseo correspondiente. Además, este debe proporcionar los datos de todos los integrantes que están por realizar el paseo (nombre, RUT y teléfono de emergencia), leer las condiciones de compra detalladas en el punto 10.2 (Propuesta de Valor), y aceptarla firmando el documento respectivo. Si la persona requiere comprar su ticket para un día posterior, el cajero debe realizar el proceso por internet (descrito en el siguiente punto), para evitar posibles problemas, como sobreventas o errores en la confección de las listas de pasajeros.
- ii. Ventas por internet: Se realiza a través de un sitio web propio en el cual el cliente puede comprar su entrada con un límite de horario correspondiente a las 8:00 A.M. del mismo día del paseo, para evitar así posibles problemas y sobreventas. Las ventas por internet tendrán prioridad por sobre las ventas en punto de embarque, ya que sólo pueden ser adquiridas con anterioridad al inicio de la apertura de las ventas

en punto de embarque del respectivo día del paseo solicitado. Para poder vender las entradas por internet es necesario tener un sistema que permita el pago mediante tarjetas de débito o crédito. Proveedores que entregan estos servicios en Chile son Dineromail, Webpay, PayPal y Kiphu. El detalle del proceso de ventas se describe a continuación:

- El cliente debe ingresar al sitio web de la empresa, ingresar a la sección “Adquiere tu entrada” y luego seleccionar la fecha según día y recorrido que le gustaría para adquirir el servicio.
- Seleccionar el número de tickets que desea comprar y, posteriormente, ingresar el nombre, rut (pasaporte en caso de extranjeros), edad y correo electrónico de cada uno de los usuarios que utilizarán los tickets que está adquiriendo.
- Leer los requerimientos y condiciones de la compra, aceptarlos haciendo *click* en una casilla de verificación y declarar que es mayor de 23 en caso de hombres y mayor de 21 en caso de mujeres, haciendo *click* en otra casilla de verificación.
- Finalmente, debe seleccionar la casilla Webpay, y elegir el medio de pago, ya sea vía tarjeta de crédito o débito (Redcompra), e ingresar los datos correspondientes de su tarjeta.

Una vez finalizada la transacción se le va a enviar un mail automático al cliente, con la boleta virtual de la compra y los tickets correspondientes, los cuales debe imprimir y presentar el día del evento, junto con su carnet de identidad (pasaporte en caso de extranjeros) para verificar datos.

El stock disponible de entradas por paseo, se actualiza automáticamente en la página web, informando a los clientes con un mensaje que advierte que quedan tickets disponibles en caso de quedar 21 o más; el número de tickets, en caso de que falten 20 o menos por vender; y la frase “sin stock”, en caso de que se hayan vendido en su totalidad.

Cabe considerar tres posibles situaciones que podrían ocurrir eventualmente, y que se debe tener en cuenta una solución de manera anticipada:

- ✓ Que el cliente se arrepienta y quiera devolver la entrada antes de que comience el paseo
- ✓ Que el recorrido se cambie para un día posterior debido a problemas climáticos, mecánicos o no se alcance el mínimo de pasajeros, y algún cliente no pueda asistir en la fecha reprogramada
- ✓ Que el cliente se atrase y llegue al lugar de embarque después del horario de zarpe establecido

Para el primer caso, se permite una devolución de entrada sólo con 48 horas de anticipación al horario de embarque del ticket, plazo razonable para poder adquirir un nuevo cliente que ocupe el lugar vacío que dejaría vacante. Solo se le devuelve el 80% del valor cancelado, debido a los gastos de administración que incurre la empresa con cada compra. En caso de que realice el requerimiento fuera del plazo establecido, no se

le retorna el dinero al afectado. En el segundo caso, el evento se reprogramaría para el lunes de la semana siguiente. Se le avisa vía a los clientes afectados vía mail a primera hora del mismo día si el evento se pospone, y el día de reprogramación correspondiente. En caso de que el cliente no pueda asistir a la fecha reprogramada, se busca una nueva reprogramación, o en caso de no llegar a acuerdo, la empresa le devuelve el 97% del total del ticket. Para el tercer caso, el cliente tiene la posibilidad de contratar un bote *zodiac*, cancelando \$10.000 o \$5.000 en caso de ser dos o más, para ser transportado a la nave, de lo contrario se pierde el paseo, sin derecho a reclamar su dinero de vuelta. Este servicio se pretende externalizar con la empresa Puerto Deportivo Valparaíso, quienes entregaron su disponibilidad y fijaron precios tentativos como se muestra en la entrevista 5 (Anexo A5).

Cabe mencionar que para los dos primeros casos, es posible realizar una transferencia de ticket a un tercero, entregando en un plazo de una hora antes del embarque respectivo, los datos personales de la persona a transferir. En caso excepcional, se puede permitir el ingreso de personas con problemas físicos, los cuales deben ser analizados rigurosamente con anterioridad.

#### 10.4 Relación con el Cliente

La relación que se desea mantener con el cliente antes de entregar el servicio, en todo lo que se refiere al proceso de ventas por internet, requerimientos de información, promociones y post venta, es de manera personal, y únicamente con contacto vía mail, o redes sociales, de modo de que el cliente siempre pueda contar con la información a tiempo.

Lo anterior está a cargo de un *Community Manager*, cuya labor (descrita en punto 10.6) es importante para poder entregar cada vez un mayor valor al cliente. Para la post venta, se debe tener actualizada la base de datos de los clientes, que se obtiene con los usuarios que pusieron “me gusta” en la página de Facebook de la empresa, y con la lista de los clientes que se obtiene al momento en que éstos se registran para adquirir sus entradas, para poder contactarse con los mismos y obtener retroalimentación. Para esta última, una vez que los clientes hayan disfrutado del servicio, al siguiente día se les envía un mail con un link hacia la página, en donde podrán ver las fotos sacadas el día del paseo respectivo, y una encuesta para ver el grado de satisfacción, aspectos positivos y negativos, quejas y recomendaciones que el cliente tenga del servicio. Además, se pretende realizar encuestas en la página web, Twitter y Facebook, para testear ideas innovadoras para agregar a la oferta de valor, y elegir distintos aspectos por votación, como por ejemplo paseos alternativos, servicios extra y productos alimenticios a incorporar, entre otras.

En cuanto a la prestación del servicio, desde que el cliente embarca a la nave, hasta que desembarca, la relación debe ser personalizada, pero con interacción humana, al momento de entregar cada servicio a bordo, como alimentos, información, medidas de seguridad y guión turístico, entre otras. El desempeño del personal a bordo es importante en este punto, sobre todo el correspondiente al guía, anfitrión y tripulación.

La interacción con el cliente es un tema de vital importancia, ya que su experiencia dentro del barco es fundamental en la oferta de valor del negocio, por lo que el foco del relacionamiento debe estar puesto en que la experiencia del cliente sea satisfactoria y cumpla con sus expectativas, y así aumenten las probabilidades de que éste recomiende el servicio y quiera realizar el resto de los recorridos.

## 10.5 Recursos Clave

El principal recurso de la empresa, es sin lugar a duda el catamarán, gracias a las ventajas competitivas que trae con su tamaño y diseño tecnológico. No obstante, para que la nave pueda realmente demostrar tal preeminencia, ésta debe estar equipada con infraestructura y decoración que acompañen su diseño de manera armoniosa y funcional, con espacios bien distribuidos, para lograr atraer al segmento objetivo y entregar el valor pretendido. Además, debe estar dotada del personal necesario para que la navegación sea segura, y para mantener a los clientes tranquilos, contentos y lograr que disfruten del paseo. Por lo anterior es que ambos aspectos también son considerados recursos clave para el éxito de la empresa.

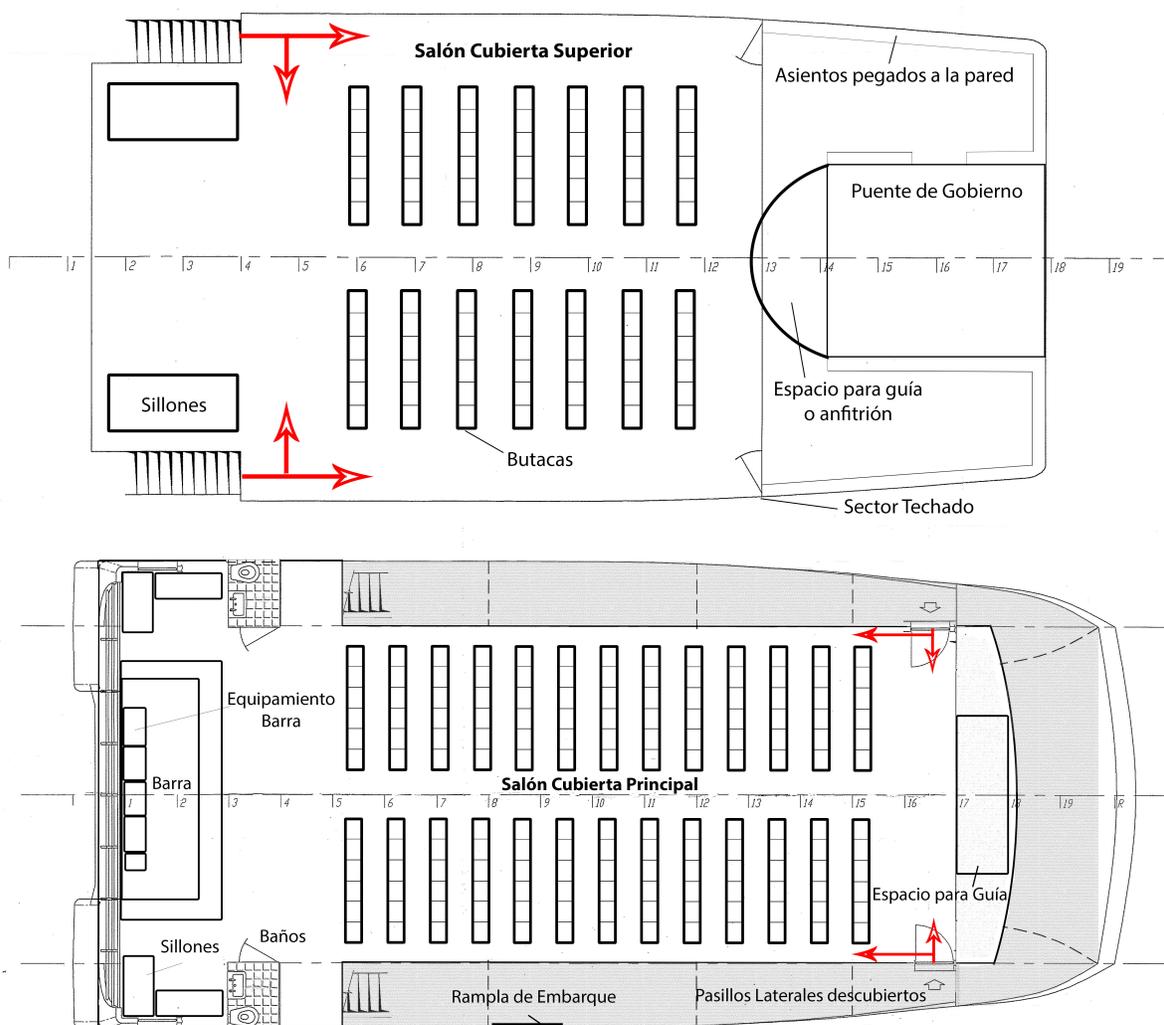
### 10.5.1 Equipamiento y Decoración

Aunque la nave se encuentre aún en varadero, su dueño ya ha adquirido parte de la infraestructura necesaria para su operación comercial. Esta consiste en:

- ✓ 240 butacas blancas (30x45x40cm) con respaldo de 50cm, 280 chalecos salvavidas, ubicados al interior de las primeras y 30 aros salvavidas
- ✓ Asiento metálico pegado a la pared en ambas partes techadas de la cubierta superior
- ✓ 2 motores de 240HP y un generador de 15kw
- ✓ Instalación eléctrica e iluminación tanto en cubierta superior, principal y cabina de mando
- ✓ Dos baños equipados con lavamanos y tasa, recubiertos con cerámica en piso y paredes. Además contiene dos tanques para deshechos y dos de agua potable de 1000lts cada uno, ubicados en la parte inferior de estos
- ✓ Seis cuerdas espías de 80m cada una
- ✓ Puente de gobierno con todo lo necesario para la navegación (timón, ancla, radar, ecosonda, dos camarotes, VHF, micrófono y tablas de navegación, entre otras)
- ✓ Dos bodegas ubicadas por debajo de los baños hacia atrás
- ✓ Dos salas de máquinas ubicadas por debajo de los baños hacia delante

Además, la empresa cuenta con un bote *zodiac* para 10 personas, y un vehículo para fletes, los cuales se pueden ligar a las operaciones del catamarán. En la figura 43 se puede ver el *layout* de la nave tanto de su cubierta superior, como de la principal (cerrada). Éste fue diseñado en conjunto con el dueño de la nave, un diseñador industrial y una diseñadora de ambientes (ver Anexo A6), tomando en cuenta el equipamiento existente (descrito anteriormente) y lo que se necesita a grandes rasgos.

**Figura 43: Layout de la Nave**



Elaboración propia mediante la edición de planos de la nave

El equipamiento que se necesitaría para completar el *layout*, cumplir con las normas de seguridad impuestas por la Armada y decorar la nave se enlista a continuación:

**i. Equipamiento Barra**

- ✓ Mesón perimetral barra, extensiones laterales y posteriores (cierres, puertas, fijaciones), 8 mesas y lavaplatos doble.
- ✓ Muebles laterales y posteriores de almacenamiento y vitrina, 16 pisos taburetes.
- ✓ Cooler para bebidas de capacidad para 1000 lts, para almacenar y mantener helados los bebestibles y tragos. Se necesitan dos de potencia de 290 W.
- ✓ Horno Eléctrico que dispone de 5 bandejas para calentar y descongelar los distintos alimentos. Su consumo de 12 KWh.
- ✓ Vitrina de exhibición que mantiene temperatura, para poner alimentos. Se requieren 2 con capacidad de 2 bandejas.

- ✓ Máquina para hacer hielos, que elabora 12 cubos cada 10 minutos y tiene una capacidad de 50 litros.
- ✓ Loza: 400 platos hondos medianos, 200 pocillos de postre pequeños para helado y 1000 vasos de policarbonato de 350cc, para que no se rompan y sean fáciles de lavar. Además, 400 tenedores, cuchillos y cucharitas pequeñas de acero inoxidable.

## **ii. Equipamiento Seguridad**

- ✓ Baterías de Arranque (x6)
- ✓ Revista Cargo
- ✓ Aros Salvavidas (x10)

## **iii. Equipamiento Salón Principal y Superior**

- ✓ Asientos perimetrales en cubierta superior
- ✓ Sofá en cubierta superior 6 cuerpos (x2)
- ✓ Sofá en cubierta principal 4 cuerpos (x2)
- ✓ Recubierta de Microcemento para Piso (330m<sup>2</sup>)
- ✓ Asientos para guía (x2)

## **iv. Amplificación**

- ✓ Parlante Activo de 400w (x2)
- ✓ Parlante Activo de 300w (x2)
- ✓ Atriles (x4)

## **v. Decoración**

- ✓ Pantallas Decorativas de 3 colores (figura 44)
- ✓ Arreglo de Telas Decorativas de 5 colores (figura 44)
- ✓ Plantas (x6)
- ✓ Maceteros (x6)
- ✓ Basureros (x5)
- ✓ Basureros para colillas (x12)
- ✓ Diseños con pintura en cubierta principal, baños y cabina de mando (figura 44)

Por último, se necesita equipar y acondicionar el punto de embarque, para realizar ventas, organizar filas y para agregar valor al embarcadero. Para esto, también en

- ✓ Caseta de Seguridad para Punto de Ventas de Entrada (figura 44)
- ✓ Escritorio, librero, sillas y mesa
- ✓ Computadores, teléfono celular e impresoras
- ✓ Artículos de escritorio
- ✓ Postes separadores

**Figura 44: Fotografías de Pantallas Decorativas, Telas Decorativas, Caseta de Seguridad y Diseños de Pintura Profesional**



Fuente: [www.vgdecoración.cl](http://www.vgdecoración.cl) (1 y 2) – [www.fastmod.cl](http://www.fastmod.cl) (3) – [www.estanpintando.com](http://www.estanpintando.com) (4)

### 10.5.2 Recursos Humanos

El capital humano de la empresa está organizado en dos componentes: “Administración y Ventas” y “Personal a Bordo”. El primero está compuesto por un personal que trabaja en oficina o lugar de embarque, por lo que no realiza servicios a bordo de la nave. Corresponden al cargo de: Gerente General (Luis Román), Gerente de Finanzas y Ventas (María Escalante), vendedores, un contador, dos amarradores y un *community manager*. El segundo componente lo conforma el personal que tiene contacto directo con el cliente durante el recorrido, y que se compone de: capitán de nave menor, tripulantes, maquinista, anfitriones, fotógrafo, *bartenders* y guía. Además, se agregan las subcontrataciones, personal que no forma parte interna de la empresa, pero que igual cumple un rol importante: músicos, garzones, un abogado, realizadores audiovisuales, diseñador gráfico, promotoras, proveedor para traslado de emergencia y proveedor para preparación de alimentos. A continuación se exhibe un organigrama de la empresa:

**Figura 45: Organigrama de la Empresa**



Elaboración propia

A continuación se describen las tareas de cada uno de los integrantes de la empresa:

#### **i. Gerente General**

Es el responsable principal de la administración de la empresa y que esta funcione correctamente. Sus áreas específicas radican en las operaciones y RRHH. Dentro de sus tareas se encuentran:

- ✓ Velar por el cumplimiento de la estrategia de diferenciación de la compañía y que todo el personal entienda y actúe en concordancia con el modelo de negocios
- ✓ Auditar la experiencia de los clientes acerca del conjunto de la marca
- ✓ Tomar las decisiones pertinentes para cada situación inesperada o problema, que permita a la empresa salir adelante y crear una ventaja competitiva duradera
- ✓ Hacer que la imagen de la marca sea de acorde al público objetivo y la estrategia de la empresa
- ✓ Contactarse con los proveedores, auspiciadores y aliados, y negociar los contratos respectivos
- ✓ Supervisar el buen funcionamiento de la nave y su equipamiento
- ✓ Administrar la logística y el inventario
- ✓ Velar porque el servicio sea realizado y percibido de manera segura y de calidad
- ✓ Procurar que todo se encuentre óptimo al momento de comenzar cada día con el servicio (provisiones, combustibles, personal, clientes, permisos, variables geográficas, seguridad y mantención del barco)
- ✓ Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación del personal
- ✓ Determinar una política de retribuciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal
- ✓ Colaborar en la definición de la cultura de la empresa

- ✓ Elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la organización sea el adecuado, motivado y comprometido con los objetivos establecidos, y contribuir individualmente y como en equipo a los resultados generales
- ✓ Supervisar la administración del personal, solucionar conflictos y desarrollar actividades que favorezcan un buen clima laboral entre los trabajadores

## **ii. Gerente de Finanzas y Ventas**

Es el encargado de la administración financiera de la empresa y de procurar que sea exitosa y funcione de buena manera. Las tareas son amplias y variadas:

Debe llevar la contabilidad, remuneraciones e impuestos de la empresa y manejar relaciones con órganos fiscalizadores

- ✓ Implementar y fiscalizar los sistemas de promoción del servicio
- ✓ Supervisar las ventas y relación con cliente
- ✓ Analizar los sistemas de retroalimentación para ayudar a determinar los cambios necesarios para optimizar los procesos de marketing y generación de servicios, y así poder entregar un servicio cada vez mejor, que cumpla con los niveles de satisfacción del cliente
- ✓ Asignar eficientemente los fondos de la empresa
- ✓ Regular precio y promociones según oferta y demanda
- ✓ Proyectar demanda y generar indicadores que evalúen al desarrollo de la empresa
- ✓ Determinar políticas de estrategia y operación del sistema financiero de la empresa, y planear el crecimiento de esta, tanto táctica como estratégicamente

## **iii. Vendedores**

Estos van a trabajar desde la caseta frente al embarcadero. Sus funciones son:

- ✓ Estar a cargo de la caja y los flujos de dinero físico que re recolecten con las ventas en punto de embarque
- ✓ Administrar el sistema de ventas por internet
- ✓ Actualizar las listas de clientes para cada paseo, imprimir la lista de pasajeros final y entregarlas al capitán y anfitrión
- ✓ Atender a clientes, proveedores, aliados y auspiciadores que lleguen al punto de embarque
- ✓ Entregar toda la información que sea requerida por los clientes o personas que se acerquen a la caseta de ventas
- ✓ Contactarse con los clientes vía mail, solucionar sus problemas y enviar encuestas de retroalimentación
- ✓ Identificar y dar solución a posibles problemas que ocurran con las ventas y listas de pasajeros, dando aviso oportunamente a ambos gerentes
- ✓ Atender los llamados telefónicos
- ✓ Cuando haya alguno desocupado, debe repartir folletos publicitarios en las inmediaciones del Muelle Barón

#### **iv. Community Manager**

Su labor radica en la utilización de redes sociales de la empresa (Facebook y Twitter) para realizar lo siguiente:

- ✓ Manejar las redes sociales, respondiendo a tiempo las preguntas, comentarios y sugerencias que los clientes escriban
- ✓ Elaborar una estrategia comunicacional en conjunto con la Gerente de Finanzas y Ventas,
- ✓ Generar interacción entre la empresa y los usuarios
- ✓ Realizar campañas de promoción mediante concursos virtuales
- ✓ Realizar encuestas virtuales y preguntas abiertas a los clientes
- ✓ Monitorear y analizar el comportamiento virtual de los usuarios
- ✓ Subir las fotos de cada paseo, ordenándolas por fecha y tipo de paseo, etiquetando a cada cliente que sea parte de la base de datos de Facebook

#### **v. Contador**

Debe llevar las cuentas de las operaciones económicas y financieras de la empresa, declarar IVA mensualmente y hacer la declaración de renta cada año.

#### **vi. Amarradores**

Deben monitorear activamente el embarque y desembarque de los pasajeros, amarrando la nave al embarcadero con las cuerdas guía para disminuir el movimiento de la nave y que ésta permanezca pegada al muelle. Deben tener especial cuidado de que ningún pasajero vaya a resultar herido. Además, son los encargados de velar que el punto de embarque y el muelle se encuentren siempre limpios, barriendo y botando la basura en los contenedores respectivos, y vaciándolos cuando se encuentren llenos. Mientras la nave se encuentre navegando, deben apoyar la labor de los vendedores

#### **vii. Capitán de Nave Menor**

El Capitán o Patrón es la máxima autoridad del barco y encargado principal del correcto funcionamiento de la nave. Es quien dirige, coordina y controla todas las actividades que se realizan a bordo, siendo el responsable de la seguridad, tripulación, pasajeros, navegación y organización del trabajo. Este debe realizar una constante vigilancia del estado de la maniobra de la nave y el cuidado de su equipo y accesorios.

Las obligaciones que recaen sobre el Capitán son:

- ✓ Verificar que el buque se encuentre en perfectas condiciones para el viaje a emprender. Que esté armado y tripulado reglamentariamente, y verificar que las condiciones ambientales permitan una navegación tranquila
- ✓ Verificar el buen arrumaje y distribución de los pesos a bordo y el cumplimiento de las normas sobre seguridad y estabilidad del buque
- ✓ Efectuar las inspecciones destinadas a verificar el cumplimiento de los servicios y el estado material del buque
- ✓ Apoyar la inspección de la mantención en astillero (carena) cuando corresponda
- ✓ Mantención de bitácora diaria a ser entregada a jefatura directa donde registra tipo de trabajo realizado, desperfectos, panas, estado general de la máquina, insumos solicitados, horas de trabajo, entre otros

- ✓ Resolver todas las cuestiones que se susciten en navegación, sea entre tripulantes, pasajeros, o ambos
- ✓ Disponer sobre la organización de los servicios y certificados del buque, de acuerdo con las normas legales o reglamentarias vigentes
- ✓ Disponer la ejecución de la instrucción del personal del buque y de los pasajeros, en todo lo relativo a servicios de emergencia, de acuerdo con lo establecido en las leyes y reglamentos vigentes
- ✓ Adoptar en caso de peligro, todas las medidas que estén a su alcance para la salvación del buque y de las personas que se encuentran a bordo, realizando, si fuera necesario, una arribada forzosa pidiendo auxilio
- ✓ Informar del control diario de los pasajeros y carga que se registran, al igual que los viajes extraordinarios
- ✓ Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias referentes a la alimentación de los pasajeros y por el buen estado sanitario e higiénico del buque
- ✓ No abandonar el buque en peligro, sino después de haber agotado todos los medios de salvación y luego de emplear la mayor diligencia para salvar personas, cargas y documentos de a bordo, correspondiéndole en todos los casos, es la última persona en dejar el buque
- ✓ Velar y hacer cumplir las normas de seguridad en puertos y muelles de embarque
- ✓ Cumplir y hacer cumplir toda la obligación legal o reglamentaria que le sea impuesta en consideración a sus funciones de delegado de la autoridad pública, o como representante del armador en lo que se refiere a las relaciones de éste con las autoridades
- ✓ Velar y hacer cumplir las normas de seguridad del Buque y Conservación del Medio Acuático, emitidas por la Organización Marítima Internacional

#### **viii. Tripulante de Nave Menor**

Los tripulantes deben obedecer las órdenes del servicio, impartidas por el Capitán de la nave. Además, tienen la función de salvavidas cuando la nave este en operación, desde el embarque hasta el desembarque del último pasajero.

Las funciones de estos son:

- ✓ Encontrarse a bordo el día y hora señalados por el Capitán
- ✓ No ausentarse del buque o embarcación ni de su puesto de trabajo, mientras esté de servicio, sin expresa autorización de su superior jerárquico
- ✓ Colaborar con el Capitán en cualquier acontecimiento de la navegación, que afecte a la seguridad salvaguarda de la embarcación de los pasajeros o de la carga
- ✓ Velar por el mantenimiento de la regularidad del servicio y del material a su cargo, y colaborar en la conservación del orden interno
- ✓ Ejecutar y ayudar en todos los trabajos relacionados con la mantención y cuidado de la nave
- ✓ Deben cumplir con el rol de guardia de mar y puerto establecidos por el patrón
- ✓ Deben brindar asistencia de primeros auxilios a los pasajeros en caso de emergencia

- ✓ Controlar que el comportamiento de los clientes sea adecuado, y actuar en caso de faltas al reglamento o conductas peligrosas
- ✓ Toda otra faena semejante e indispensable a bordo a juicio del patrón
- ✓ Apoyar el embarque y desembarco de pasajeros, velando por la seguridad de éstos en cada momento
- ✓ Los días que no se realice el servicio, deben ejecutar tareas acordes a su trabajo para que la nave se mantenga en perfectas condiciones, por ejemplo, mantención, limpieza, reposición, y así prevenir posibles inconvenientes

#### **ix. Maquinista de Nave Menor**

Es el responsable de la propulsión mecánica, así como del funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones mecánicas y eléctricas de la nave. También debe prestar servicios auxiliares del barco, así como la elaboración de los pedidos de compras que son necesarios para el correcto funcionamiento y mantenimiento. En adición, debe velar por el correcto funcionamiento de los baños, abastecer el catamarán de agua y combustibles, y vaciar diariamente los contenedores del servicio higiénico. Durante el trayecto debe mantener limpios los baños y reponer los materiales de éstos, como jabón, papel higiénico. También tiene que estar a las órdenes del Capitán de la nave y hacer todo lo que éste le solicite.

#### **x. Anfitriones**

Los anfitriones son los encargados de guiar pasivamente a los clientes, desde el momento en que se inicia el servicio, hasta que finaliza. Tienen un rol fundamental, ya que son los que mantienen el mayor contacto con el cliente. Las tareas de estos son:

- ✓ Dar la bienvenida a los clientes
- ✓ Verificar que todos tengan sus tickets correspondientes y se encuentren en la lista de pasajeros
- ✓ Guiar a los clientes para ser embarcados, comunicándoles las precauciones correspondientes en cada caso para resguardar su seguridad.
- ✓ Vigilar el comportamiento de los clientes, al mismo tiempo que interactúan con ellos
- ✓ Advertir a los clientes cuando estén realizando alguna conducta inadecuada o peligrosa
- ✓ Solucionar problemas y responder dudas de los clientes
- ✓ Dar aviso al capitán de cualquier problema durante el viaje
- ✓ Despedir a los clientes y controlar que desciendan correctamente
- ✓ Velar por el correcto funcionamiento del equipo de audio, seleccionar la música a incorporar, regular su volumen y lista de reproducción
- ✓ Si alguno no es necesario a bordo, debe quedarse en tierra repartiendo folletos publicitarios en las inmediaciones del Muelle Barón

#### **xi. Guías**

Son los encargados de hilar los servicios a recibir por el cliente, mostrando los recursos y atractivos turísticos a visitar. Sus principales labores consisten en:

- ✓ Conducir el paseo, logrando tener la atención de todos los pasajeros desde el primer contacto con éstos

- ✓ Diseñar los guiones turísticos para cada paseo
- ✓ Conocer de la historia, geografía, distancias y tiempos de viajes, navegación, características de la nave, clima y arquitectura, entre otros aspectos relevantes para el diseño del guión turístico
- ✓ Mejorar día a día cada guión, ajustando los tiempos y quitando, modificando o agregando frases, comentarios e ideas, y adaptándose a las necesidades y al tipo de cliente
- ✓ Acompañar a los clientes mientras comen o almuerzan
- ✓ Brindar todo tipo de asistencia a los pasajeros, responder sus dudas y comentarios y hacerlos participe
- ✓ Animar a los clientes
- ✓ Cuando haya un guía desocupado deberá entregar folletos publicitarios en las inmediaciones del Muelle Barón

## **xii. Fotógrafo**

Encargado de sacar fotografías durante cada evento ya sea dentro del catamarán o en el lugar de embarque, para obtener distintas tomas y ángulos. Luego debe seleccionar las mejores fotografías, post producirlas mediante programas de diseño y entregarlas al día siguiente, para que así, el Community Manager pueda subirlas a la página principal y al Facebook, de manera que los clientes puedan verlas de inmediato.

## **xiii. Bartenders**

Son los encargados de vender y servir los tragos, jugos y snacks a los clientes. Cabe mencionar que deben cooperar con la preparación del paseo y ordenar una vez que finalice. También deben ayudar con la entrega de alimentos respectivos que se incluyen con cada recorrido, y retirarlos posteriormente. Por último, deben velar porque el bar y la nave siempre estén ordenados, no falte ningún material, ni ningún producto, y asegurar en cada viaje, que los alimentos a entregar, y disponibles a la venta sean los adecuados y alcancen para todos los clientes.

En cuanto a los servicios que se pretenden subcontratar están:

### **i. Abogado**

El abogado está a cargo de administrar legalmente los bienes de la empresa y supervigilar la administración de los seguros en caso de que estos sean requeridos. También debe conocer todos los procesos internos de la empresa e informar de que todos ellos se encuentren dentro del marco legal permitido. A su vez, debe examinar contratos de personal, patentes y permisos, y asesorar procedimientos y negociaciones con proveedores para establecer contratos.

### **ii. Diseñador Gráfico**

Encargado de proporcionar el material fotográfico y audiovisual que apoye a la promoción del servicio. Debe diseñar y editar flyers, animaciones, videos, fotografías y trípticos. Además, programar la página web y permitir que se actualice

automáticamente, sólo con el uso de redes sociales. Finalmente, tiene que ser un agente de apoyo y creación para mejorar la propuesta de imagen para la empresa.

### **iii. Músicos**

Cada semana se va a contratar a un grupo distinto, que toquen instrumentos musicales en vivo, con el fin de amenizar el tercer viaje, que cuenta con un mayor tiempo de recorrido. Deben preocuparse de que el sonido suene de manera correcta y que no se acople ni tenga problemas.

### **iv. Realizador Audiovisual**

Tiene la misión de preparar el material audiovisual que se va a utilizar para potenciar la promoción del servicio. Este material consiste principalmente en un video promocional, que el realizador tiene que filmar, editar y animar, a base de los primeros servicios que se realicen, con ayuda de un camarógrafo y un editor.

### **v. Proveedor de Alimentación**

Debe preparar los distintos alimentos con anticipación al paseo, para luego mantenerlos calientes hasta que sean servidos a los clientes. Además, proporcionar dos garzones que atiendan a los clientes, sirvan la comida y retiren las sobras, basura y losa utilizada posteriormente.

Debe preocuparse de que todas las provisiones se encuentren a bordo y sean suficientes para satisfacer a todos los clientes. Además, debe coordinar las distintas labores de servicio y atención con los bartenders. Finalmente debe proponer una mayor variedad para la oferta alimenticia y diseñar los menús, en el caso del tercer paseo.

### **vi. Traslado de Emergencia**

Deben contar con un bote tipo *zodiac*, para diez pasajeros, para estar siempre disponible en caso de emergencias o que algún cliente los solicite ya sea para volver desde el barco a tierra, o desde tierra a la nave.

## **10.6 Actividades Clave**

Las dos actividades que agregan más valor para el cliente, y en las que se debe poner el foco del servicio corresponden a seguridad y atención. En los puntos siguientes se describe detalladamente como se van a abordar ambos puntos. Cabe destacar que otro punto relevante es la promoción del servicio, ya que se requiere atraer a un cliente que en la actualidad no realiza servicios náuticos y desconoce de ellos. Este último fue descrito en el apartado 10.3, por lo que no se incluye con el resto.

### **10.6.1 Seguridad**

La seguridad a bordo, es sin lugar a duda la actividad más importante a controlar, ya que es la que mayor valor entrega a los clientes, ya que su vida depende de esta variable. Más aún, si cualquier accidente llega a ocurrir, es posible que la Armada retire los permisos de navegación, y el negocio termine inesperadamente, además de estar expuesto a una demanda por parte del cliente afectado. Es por esto que además de cumplir con las medidas de seguridad obligatorias por parte de DIRECTEMAR, se

planifica todo un plan informativo (términos y condiciones para la venta del servicio) para que el cliente se informe, evite prácticas peligrosas y sepa que hacer en caso de emergencias. Además, de proteger a la empresa en caso de que el cliente tenga un accidente, relacionado directamente con el no cumplimiento de las indicaciones anteriores. A continuación se describen las prácticas de seguridad anteriores:

#### **i. Seguridad a Bordo**

El equipo de trabajo encargado de la seguridad consta de siete personas: El capitán del barco, quien encabeza este grupo y es la autoridad máxima; dos tripulantes, encargados de la seguridad en el primer y segundo piso cada uno; el maquinista del buque, a cargo de que motores, generadores y sistema eléctrico y sanitario funcione correctamente; dos amarradores, encargados de la seguridad al exterior del catamarán y al momento de embarque; y, por último, un anfitrión, quienes deben velar por el buen comportamiento de los clientes y apoyar al resto en caso de ser necesario. Además, el barco va a contar con todo el equipamiento de seguridad que solicita la dirección de marina mercante, consistente en un botiquín de primeros auxilios, 280 chalecos salvavidas, diez aros salvavidas, equipo de telecomunicaciones, radar, bengalas, equipo anti incendios y tablas de navegación, entre otras. Los anteriores forman parte de la revista de cargo obligatoria solicitada por la Armada, la cual se detalla en Anexo K. En adición, la empresa va a contar con el servicio otorgado por Puerto Deportivo Barón, que consiste en el traslado de pasajeros desde la nave hasta el lugar de embarque más próximo, o de personal de salud o seguridad desde tierra hasta la nave, en caso de que ocurra cualquier emergencia.

#### **ii. Términos y Condiciones de Venta**

Este punto es muy importante, ya que establece el contrato y las condiciones que tiene que cumplir el cliente para realizar un servicio más seguro, y que en caso contrario permite a la empresa no tener responsabilidades legales con la persona, en caso de cualquier accidente, y tomar las medidas correspondientes. Además, este apartado ayuda a que el cliente tome consciencia y pueda comportarse correctamente durante la realización del servicio. Cabe señalar que el “contrato” que se establece al comprar la entrada debe realizarse con un abogado, debido a la exactitud de la redacción que este debe presentar y así evitar cualquier malinterpretación. Esta redacción debe agregarse en el proceso de adquisición de la entrada, vía internet y en compras en lugar de embarque. Para el primero, antes de pagar y luego de ingresar los datos personales, debe aceptar y declarar que leyó los términos y condiciones de la venta; físicamente, deberá leer un cartel ubicado en la caseta de ventas, y firmar una lista, en la cual declara que leyó los términos y condiciones.

Precedentemente a la adquisición de la entrada, el cliente debe manifestar que es mayor de edad, que no presenta inconvenientes de salud, físicos (incluyendo embarazo) o psicológicos, y aceptar los términos y condiciones de la empresa, que se detallan en el párrafo siguiente, pero antes, cabe señalar que menores de edad sólo pueden ingresar a la nave acompañados de sus padres o algún adulto que se haga responsable:

- ✓ Durante el viaje, la nave permanecerá bajo el control completo del capitán y la tripulación. Si a consecuencia del clima, mareas u otras razones que el capitán estime convenientes, decide cambiar el viaje programado o terminar anticipadamente el recorrido, su decisión será inapelable y no se realizarán devoluciones de dinero.
- ✓ El cliente deberá escuchar y hacer caso al personal de la empresa en todo lo que se le advierta o recrimine, sobre todo al capitán de la nave y la tripulación.
- ✓ En caso de emergencias, el cliente deberá mantener la calma y seguir las instrucciones dictadas por el capitán y la tripulación.
- ✓ El cliente se compromete a comportarse correctamente durante el evento, respetar a los demás pasajeros, no provocar peleas y no realizar maniobras que pongan en riesgo su integridad física ni la de los demás, como por ejemplo, saltar de la nave en lugares no autorizados o cuando esta se encuentre en movimiento. Cualquier persona que no cumpla con lo antes dispuesto se le amonestará verbalmente, en caso de seguir su comportamiento será retenido por el capitán y en situaciones extremas, enviado de vuelta a tierra dando aviso a Carabineros y a la Dirección de Marina Mercante.
- ✓ El cliente no podrá abordar el barco si llega en estado de ebriedad, teniendo que abandonar el lugar de muellaje correspondiente sin derecho a devolución de dinero.
- ✓ El cliente no podrá ingresar ninguna clase de alimentos, bebidas, ni objetos o sustancias prohibidas o peligrosas, las cuales serán retenidas y dejadas en la caseta ubicada en el lugar de embarque. Sólo podrán ingresar objetos personales.
- ✓ El cliente se compromete a no fumar al interior del catamarán, sólo en lugares autorizados y depositando la ceniza y la colilla de cigarro en los tachos habilitados para esto y por ningún motivo apagarlo en el piso o arrojarlo hacia el mar.
- ✓ En caso de algún daño en el equipamiento de la nave o de esta misma, el responsable del daño deberá incurrir en los costos respectivos de la reparación o reposición. Si este resulta grave, la empresa podrá incurrir en acciones legales contra el responsable.
- ✓ La empresa se exime de responsabilidad ante cualquier accidente, lesión, pérdida o daño de la persona embarcada, en caso de que esta no respete los términos y condiciones establecidos o incurra en acciones dolosas con la empresa respecto a los requerimientos de edad, salud, físicos y/o psicológicos.
- ✓ Finalmente, con el fin de evitar cualquier conflicto, la empresa se reserva el derecho de admisión, principalmente para personas que realicen lo escrito anteriormente, aquellas que manifiesten actitudes violentas o agresivas o a las con ropas o símbolos que inciten a la violencia, al racismo o a la xenofobia.

## 10.6.2 Atención

Las personas que conforman la empresa corresponden a la cara visible de la organización e influyen en la percepción de calidad del servicio. Además, al ser estos los que atienden a los clientes, son los ejecutores y responsables principales de transmitir el valor que requieren los clientes.

Una primera herramienta para controlar este elemento es una cuidadosa selección del personal que está en contacto con el cliente. Para apoyar la elección anterior se pretende realizar reuniones y capacitaciones constantes, para solucionar errores, mejorar el nivel de atención e informar los resultados de la retroalimentación proporcionada por el cliente. En general, los atributos que debe tener el personal a contratar son los siguientes:

- ✓ Pro actividad y trabajo en equipo
- ✓ Tener un trato amable con el cliente y compañeros y ser tolerantes
- ✓ Flexibilidad para poder realizar más de una tarea y reemplazar a sus compañeros en caso de emergencia
- ✓ Ser responsables, disciplinados y comprometidos

Además, tener personal extra que pueda reemplazar la labor de sus compañeros, en caso de que se presente tarde al trabajo, o tenga que ausentarse de éste por cualquier motivo. Así, se puede tener un equipo flexible que permita a la empresa atender siempre al cliente con la cantidad de personal necesaria. Las contrataciones extra corresponden a seis: un guía, un fotógrafo, un anfitrión, *un bar tender*, un tripulante de nave menor y un vendedor. El resto de los cargos se puede prescindir de contratar a alguien extra, ya que el Gerente de la empresa puede suplir la labor del capitán o del maquinista, en caso que estos se vean obligados a ausentarse. El amarrador puede ser reemplazado por el tripulante extra; y el *community manager*, puede trabajar desde cualquier lugar, ya que sólo necesita internet para ello.

A continuación se describen a grandes rasgos los perfiles específicos de cada cargo, con las características que deben tener, en adición a las recién nombradas:

### **i. Vendedores y Community Manager**

En general deben ser profesionales jóvenes, con estudios técnicos en Marketing, Relaciones Públicas o Publicidad, que gusten del turismo y se identifiquen con los valores de la empresa. Además deben tener un buen manejo de habilidades comunicativas, tanto orales como escritas, buen vocabulario, redacción, ortografía y saber inglés. Deben saber usar y administrar redes sociales (Facebook, Twitter, y Youtube) y también un buen manejo de herramientas de Office (Word y Excel).

### **ii. Tripulación, Amarradores y Maquinista**

Deben ser proactivos, cumplir con los cursos obligatorios de la OMI, tener experiencia en navegación en la Quinta Región y cursos vigentes de salvavidas y primero auxilios.

El último, debe tener experiencia en motores y generadores de naves marinas y debe manejarse en materias de:

- ✓ Mecánica para motores de combustión interna (Motor Diesel, Motor Bencinero, Maquinas Auxiliares, Electricidad, Bombas)
- ✓ Náutica y maniobras
- ✓ Supervivencia en el mar

Todos deben ser jóvenes, con buen estado físico y presentación personal, y además saber nadar.

### **iii. Capitán de Nave Menor**

Debe tener un alto liderazgo para trabajar en equipo y ser respetado tanto por los clientes como el resto de los trabajadores. Además, debe tener experiencia en navegación por la región de Valparaíso, mínima de tres años, y conocer sus costas a la perfección. También tiene que tener un conocimiento cabal de todos los reglamentos y leyes de navegación, tanto nacionales como internacionales, portar licencia de Educación Media, Licencia de Patrón de Nave menor al día y chequeada por DGTM, autorización de la autoridad marítima para navegación en la región de Valparaíso y haber realizado los siguientes cursos exigidos por la Armada:

- ✓ Supervivencia en el mar (OMI 1.19)
- ✓ Primeros auxilios básicos (OMI 1.13)
- ✓ Combate contra incendios básico (OMI 1.20)
- ✓ Seguridad personal y responsabilidades sociales (OMI 1.21)
- ✓ Tarjeta de radio-operador restringido

### **iv. Anfitriones y Bartenders**

Deben ser muy proactivos, extrovertidos, pero respetuosos, atentos y apacibles a la vez. Además, deben encontrarse bien físicamente y tener buena apariencia. Manejar un aceptable nivel de inglés que les permita comunicarse de buena forma con el cliente extranjero.

### **v. Guía Turístico**

Es la persona más importante del personal en cuanto a la experiencia del cliente y a la atención que éste va a recibir, ya que es el que tiene una mayor contacto con éstos. El seleccionado debe ser altamente creativo, tener grandes capacidades comunicadoras tanto física, como orales. Ser empático, carismático, observador y con buen sentido del humor. Debe lograr captar la atención del público en todo momento, mantenerlos entretenidos y hacerlos partícipes. Debe saber inglés y tener buena apariencia y conocimiento tanto de la historia de Valparaíso, como de su geografía y lugares de interés turístico. Preferentemente podría ser un profesional técnico en turismo o actor.

### **vi. Fotógrafo**

Debe ser creativo y tener experiencia en fotografía de personas y manejo de herramientas de post producción (*Photoshop*). Además, debe tener experiencia en grabación de videos y efectos especiales. También tiene que contar con su cámara propia, trípodes, lentes y herramientas especiales.

## 10.7 Alianzas Clave

La alianza más importante para la empresa Turismo Discovery, va a ser con la empresa Valpo Sub, dueña y concesionaria del embarcadero de Muelle Prat. Las conversaciones que se han tenido con Mery Salazar (ver anexo A5), directora de la empresa, no sólo han sido de gran utilidad para la descripción del mercado del turismo náutico y para determinar la factibilidad de realizar el servicio en Valparaíso, sino que han sentado las bases para una posible futura cooperación entre ambas empresas, ya que ésta ve con buenos ojos el gran valor que el catamarán Make-Make podría traer al sector. Además, al estar ésta vinculada con la empresa Mall Plaza mediante un contrato de operación a largo plazo, la alianza permitiría poder operar en el mediano plazo, independiente de si se lleva a cabo o no la construcción del proyecto Mall Plaza Barón, actualmente paralizado.

En segundo lugar, las empresas Puerto Deportivo Barón y Club House Barón, se perfilan como aliados importantes, ya que ambos proporcionarían, según lo expuesto en las entrevistas correspondientes (anexo A5), servicios que forman parte de la oferta de valor de Turismo Discovery: Traslado de pasajeros hacia y desde el catamarán en caso de ser requerido y servicios de alimentación, respectivamente.

Tercero, se encuentra la Capitanía de Puerto de Valparaíso y la Empresa Portuaria de Valparaíso, con quienes es fundamental tener una buena relación, ya que el primero es el encargado en proporcionar los permisos pertinentes para la operación, además de fiscalizar e inspeccionar la nave; y el segundo es el concesionario principal del Puerto de Valparaíso, al cual se le tiene que pedir permiso para fondear la nave cercano a sus faenas, en caso de marejadas o emergencias, dado que es el lugar en donde las naves se encuentran con una mayor protección.

Y por último, y en menor grado, tener el patrocinio de SERNATUR Valparaíso, el Departamento de Turismo y las entidades gubernamentales de la Región, para ser incluidos con el resto de los servicios turísticos que éstos apadrinan.

## 10.8 Fuentes de Ingreso

La forma de captar ingresos se basa plenamente en el pago de los clientes por el servicio, el que consiste en la adquisición del ticket para el paseo correspondiente. Los precios de cada recorrido fueron fijados dadas las características del segmento objetivo, en el que se destaca principalmente la alta capacidad financiera de sus integrantes y la inversión en actividades de cultura y esparcimiento (punto 7.4.6); y, a raíz de los resultados de la primera encuesta (sección 9.4.3), en donde se evalúa la disposición a pagar por cada uno de los tres recorridos, y, además, se desagrega según estrato social al que pertenecen y lugar de residencia (ver anexo J), lo que permite distinguir el rango de precios que el segmento objetivo (ABC1 y turistas extranjeros) pagarían por cada paseo. Puntualmente para el primer paseo, se utilizan los resultados del análisis conjunto realizado en la segunda encuesta (apartado 7.5.3), donde se obtiene un precio límite de \$5.000, con el que se estima que una baja proporción de clientes del Colectivo de Lancharos se trasladaría a la nueva oferta de esta empresa.

Dado lo anterior, los precios se fijan en una primera instancia en: \$5.000 el paseo por el Puerto de Valparaíso, \$9.000 por el recorrido por Viña del Mar y \$17.000 por el trayecto hacia Laguna Verde.

Luego de haber empezado con el servicio, es muy probable que el mecanismo de fijación de precios se vuelva más dinámico, y comience a basarse en las condiciones de mercado a tiempo real, dependiendo de la cantidad de demanda para cada servicio. Esto debido a que la capacidad del barco es fija y no puede aumentarse, y no existe otra empresa que ofrezca un servicio similar, por lo que el precio puede adaptarse según varíe la demanda.

Los ingresos totales que podría obtener la empresa, se calculan multiplicando cada precio por la demanda respectiva estimada. Para esto se evalúan tres posibles escenarios: pesimista, normal y optimista, que permitirán tener una idea de los flujos de dinero a percibir.

Primero, se analiza la frecuencia máxima diaria para cada paseo realizable por la nave. En lo anterior, se supone un funcionamiento continuo durante el día comenzando el servicio a las 9:00 y finalizando a las 20:00 horas entre los martes y los domingos (dejando el lunes como día de descanso, de limpieza y mantención), con una hora para almuerzo del personal y 30 minutos para embarque y desembarque de pasajeros entre paseos. En el caso del recorrido hacia Laguna Verde, dadas las condiciones geográficas y los vientos promedio de la zona (como se concluye en punto 7.6.6), se realizaría sólo una vez en el día, partiendo a las 10:00 y finalizando a las 16:00 horas. Con lo anterior, y fijando el tiempo del recorrido por Valparaíso en 30 minutos y el de Viña del Mar en 2 horas, se establece la frecuencia máxima diaria en 10 recorridos para el primero, y 4 para el segundo.

Luego, para simplificar el cálculo, se pone como supuesto que la empresa va a dedicar dos días para cada paseo durante el periodo estival (Enero y Febrero), realizando únicamente un solo tipo de recorrido diario. Es decir, martes y viernes, el destino será Valparaíso; miércoles y sábado, Viña del Mar; y jueves y domingo, Laguna Verde. Para el resto del año, se planifica ofrecer sólo los primeros dos recorridos, y además, funcionar únicamente los fines de semana y festivos, y ocupando un día para cada paseo (Sábado Viña del Mar y Domingo Valparaíso).

Además, se fija la misma frecuencia diaria y semanal para cada recorrido, variando sólo el porcentaje de ocupación promedio de la nave, el cual corresponde a: 30% para el escenario pesimista, 45% para el normal y 60% para el optimista. La frecuencia diaria y semanal se detalla en la tabla 23, y en el Anexo L se dispone del porcentaje promedio de ocupación de cada escenario, y la frecuencia desagregada semanalmente, mensualmente, por cada paseo, por cada escenario y por cada período del año (estival o el resto del año):

**Tabla 23: Frecuencias Diarias y Semanales de cada Recorrido**

Enero y Febrero	L	Ma	Mi	J	V	S	D
Recorrido	libre	Valp.	Viña del Mar	Laguna Verde	Valp.	Viña del Mar	Laguna Verde
Frecuencia Diaria		3	2	1	3	2	1
Marzo a Diciembre	L	Ma	Mi	J	V	S	D
Recorrido	libre	libre	libre	libre	libre	Viña del Mar	Valp.
Frecuencia Diaria						2	3

Fuente: Elaboración propia

Con los valores seleccionados se puede obtener la demanda total estimada que tendría cada escenario, y el porcentaje del mercado potencial que abarcaría. En la tabla 24, se disponen los cálculos anteriores, los cuales se obtienen multiplicando las frecuencias de cada mes según paseo, escenario y época del año, por la cantidad promedio de usuarios por paseo según cada escenario.

**Tabla 24: Demanda Alcanzada para cada Escenario**

	<b>Pesimista (30%)</b>	<b>Normal (45%)</b>	<b>Optimista (60%)</b>	<b>Máxima (100%)</b>
Demanda Total Enero y Febrero	4.400	10.560	13.728	57.600
Demanda Total Marzo a Diciembre	10.000	24.000	31.200	134.400
Demanda Paseo Valparaíso	8.400	20.160	26.208	134.400
Demanda Paseo Viña del Mar	5.200	12.480	16.224	53.760
Demanda Paseo Laguna Verde	800	1.920	2.496	3.840
<b>Demanda Total</b>	<b>20.736</b>	<b>34.560</b>	<b>41.472</b>	<b>192.000</b>
<b>Porcentaje del Mercado Total</b>	<b>16,2%</b>	<b>29,9%</b>	<b>32,3%</b>	<b>149,7%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la tabla anterior, la capacidad total del catamarán alcanza para satisfacer una demanda anual de 192.000 personas, entre los distintos paseos, cifra un 50% mayor a la estimación del tamaño del mercado objetivo. Por lo que se concluye que la nave por sí sola, puede satisfacer una alta demanda, ajustando la frecuencia y el mix de los recorridos. El porcentaje del mercado que alcanzaría en el mejor escenario, resulta similar a la cantidad de clientes que maneja en la actualidad, por lo que no es una estimación muy lejana a la realidad. El escenario normal corresponde a casi la mitad de los clientes que maneja la empresa con sus otras dos naves, no obstante, dado el mayor precio de los recorridos (superiores al doble del precio que cobra en San Antonio), los ingresos vendrían a ser mayores a los que percibe en el presente. En la última fila de la tabla se puede apreciar que los tres escenarios corresponden a fracciones del mercado estimado en el apartado 10.1, posibles de alcanzar perfectamente, sin ser utópicas.

Por último, para cada escenario se estima un porcentaje de aumento de la demanda, que se alcanzaría por cada año que pasa, suponiendo que la empresa se hará cada vez más conocida e incrementará el número de clientes. Lo anterior se fija en 6, 8 y 10%, correspondiente al escenario pesimista, normal y optimista respectivamente.

## 10.9 Estructura de Costos

### 10.9.1 Costos Variables

#### i. Ventas por Internet

Existen distintos proveedores a contrata para que la venta de servicios por internet sea segura y confiable, en las que el pago se realiza por medio de tarjetas de crédito o débito. La plataforma más común para este tipo de servicios de compra es *Webpay*. El cobro que ésta realiza se compone de un cargo fijo de 0,64 UF al mes, y un costo de 2,95 % de comisión por cada venta con tarjetas de crédito, y un 2,25% por cada venta con tarjetas de débito. Turismo Discovery planea comenzar a utilizar este tipo de herramientas para la venta de *tickets*.

#### ii. Provisiones

Durante los recorridos se espera entregar un servicio de alimentación incluido en el costo del ticket. En cada uno de los tres viajes la comida será diferenciada. En el caso del paseo a Viña de Mar se contempla la entrega de un refresco o bebida, para cada paseo, en adición de un sándwich o empanada para el paseo por Viña del Mar, y un almuerzo (ensalada y plato principal únicamente) para el paseo hacia Laguna Verde. Para el proveedor de bebestibles ,se cotiza con Distribuidora El Cielo, con un costo al por mayor de \$600 por bebida o refresco de 350cc. La empresa debe ir a buscar los productos, lo cual no sería problema dado que cuenta con vehículo de fletes.

La provisión de comestibles, como se constata en la entrevista 5 (Anexo A5), va a estar a cargo del Restaurant Club House Barón, quienes cifraron el valor por los alimentos de cada paseo (Viña del Mar y Laguna Verde) en \$1.000 y \$3.500 por persona respectivamente. Los tipos de alimentos corresponden a: “barros luco”, churrasco palta o hamburguesa de soya; empanadas de queso con camarón, ostión, pino o vegetariana; y menú de almuerzos como pescado con agregado o risotto.

Finalmente, cabe mencionar que los productos a vender en la barra, como también se declara en entrevista 6, van a estar a cargo de Restaurant Club House Barón, quien debe proveer de uno o dos vendedores para que atiendan a los clientes que soliciten algún producto, y debe definir el mix, cantidad y precio de los anteriores. Las utilidades de las ventas de los productos anteriores corresponderán en un 50% para cada parte. Esto último no se estima en el flujo de caja, ya que no corresponde a parte de la actividad principal.

#### iii. Combustibles

Para la navegación la nave necesita generar energía, tanto para ponerla en movimiento, como para la utilización de su equipamiento eléctrico. Para esto debe estar siempre con los combustibles . Además, se debe contratar un camión de carga para que lleve el combustible hacia el lugar de embarque y lo cargue mediante sus mangueras, servicio

que tiene un valor de \$40.000. El costo asociado a los combustibles depende de la frecuencia con la que se realice cada paseo. En la tabla 25 se muestran las variables que permiten estimar el gasto de este ítem:

**Tabla 25: Gasto en Combustible**

	Horas de Recorrido	Precio (lt)	Gasto Motor (lts x h)
Petróleo en Motores Paseo Valparaíso	0,5	\$660	20 (Navegando a 10 nudos/h)
Petróleo en Motores Paseo Viña del Mar	2		
Petróleo en Motores Paseo Laguna Verde	5		
Bencina Generadores (93 octanos)	(0,5 - 2 - 5)	\$860	8
Bencina Traslado provisiones e imprevistos (93 octanos)	1	\$860	19 (km/lt)

Fuente: Elaboración propia con información de precios obtenida en [www.bencinaenlinea.cl](http://www.bencinaenlinea.cl) e información técnica de los móviles entregada por Turismo Discovery

## 10.9.2 Costos Fijos

### i. RRHH

Los sueldos de cada miembro de la empresa no son los mismo para todo el año, dado la gran estacionalidad a la que se ve enfrentado el servicio, lo que se traduce en un mayor trabajo en la época estival, sobre todo para la tripulación y el personal a bordo de la nave. A continuación se detalla la dotación del personal requerida, junto con sus respectivos sueldos para cada periodo del año:

**Tabla 26: Sueldos**

	Dotación	Renta Mensual Bruta Estival	Renta Mensual Bruta No Estival
Gerente General	1	\$800.000	\$700.000
Gerente de Finanzas y Ventas	1	\$800.000	\$700.000
<i>Community Manager</i>	1	\$500.000	\$430.000
Vendedor	3	\$500.000	\$430.000
Contador	1	\$50.000	\$50.000
Patrones de Nave Menor	1	\$800.000	\$320.000
Maquinista de Nave Menor	1	\$420.000	\$180.000
Tripulantes de Nave Menor	3	\$330.000	\$150.000
Amarradores	2	\$205.000	\$120.000
Anfitrión	2	\$350.000	\$140.000
Fotógrafo	2	\$400.000	\$160.000
<i>Bar Tender</i>	3	\$250.000	\$120.000
Guía	2	\$500.000	\$300.000

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las subcontrataciones, el pago se les planifica realizar sólo cuando éstos sean requeridos, y una vez realizado el trabajo. En la tabla 27 se dispone el monto a pagar por sus servicios, en adición del requerimiento mensual. Además cabe destacar que el Abogado, Diseñador Gráfico y Realizador Audiovisual, serán necesitados desde Diciembre a Febrero, que son los meses que más se necesitan. En el caso de los músicos y los garzones, depende de la frecuencia con que se realice el paseo a Laguna Verde, y los lancheros para transporte de emergencia, deben estar siempre disponibles por si un cliente los necesita, pero se estima de un requerimiento por día en época estival, y uno por semana el resto del año.

**Tabla 27: Subcontrataciones**

	Requerimiento Mensual	Pago
Abogado	1	\$250.000
Diseñador Gráfico	1	\$250.000
Músicos	8	\$240.000
Realizador Audiovisual	1	\$400.000
Garzones (por día de trabajo)	8	\$12.000
Lanchero Transporte Emergencia (por día de trabajo)	20	\$10.000

Fuente: Elaboración propia

### **ii. Marketing**

Para este ítem se tomaron costos para la fabricación de trípticos, pendones y pasacalles, los cuales serán elaborados por el diseñador gráfico de la empresa. Los costos de impresión fueron cotizados con la empresa OP Market. Para la difusión en Facebook, se planea pagar por el servicio de avisaje de máxima exhibición, que ofrece esta empresa, para los días viernes, sábado y domingo, del mes de Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero, cuyos precios están disponibles en su misma página. Por último, la exhibición mediante gigantografías, ubicadas en la Ruta Santiago-Valparaíso, y en Cerro Barón, para los cuales se presupuesta el arriendo de un espacio con la empresa Publicidad en Calles, entre los meses de Diciembre y Febrero.

**Tabla 28: Costos de Marketing**

	Cantidad	Meses	Precio	Contrato Mensual
Carteles Gigantes	2	3	200.000	700.000
Posters	1.000		400	
Trípticos	20.000		40	
Pasacalles	2		50.000	
Pendones	4		25.000	
Difusión Facebook		4		77.850

Fuente: Elaboración propia

### **iii. Gastos Operacionales**

Estos costos están compuestos por los asociados a: página web, mantención, fondeo y muellaje y gastos de administración y ventas.

Para la página web, los gastos corresponden al pago por el dominio y el *hosting*, que se paga cada año, más el cobro fijo mensual de utilizar *Webpay*, detallado en el punto 10.9.1 que permite realizar transacciones financieras de manera segura en la web.

La mantención es un ítem relevante dado el gran costo que conlleva. Como la nave es nueva, estos gastos son bajos los primeros dos años, y corresponden únicamente a arreglos de ferretería, los cuales fueron estimados por el dueño de la empresa en \$5.000.000. A partir del quinto año se agregan los costos de mantención de equipo y motores, y se aumentan los costos ferreteros, los cuales fueron estimados gracias a la información entregada por la empresa de turismo náutico de Valdivia Latitud 40, cuya nave, catamarán Marqués de Mancera, tiene un tamaño similar al de la empresa, pero un mayor tiempo en operación. Esta información se muestra en el Anexo M. Otro punto importante es la obligación que tienen todas las nave menores en realizar un mantención general, cada dos años, teniendo que llevar la nave a tierra, para posteriormente ser revisada por inspectores de la Armada.

En cuanto al fondeo y muellaje, al ser el mismo proveedor para ambos, ambos costos fueron negociados en durante las conversaciones mantenidas con Valpo Sub, descritas en el anexo A5 y corresponden a \$700.000 en el periodo estival, \$500.000 el resto del año.

También se incluye en este ítem, el inventario inicial de bebestibles, que luego se irá reponiendo dependiendo de su consumo, según varíe la demanda, el cuál se calcula en \$875.000 cubriendo 7 eventos; el costo de traslado de combustible en camión especializado, para carga en punto de embarque; y la autorización sanitaria para alimentos, que tiene un valor de \$515.113.

Finalmente en los gastos de administración y ventas se toma en cuenta el pago de internet, teléfono y energía para la caseta de ventas; artículos de aseo como escobas, papel higiénico, jabón, traperos y bolsas de basura, para tener aseado el lugar de embarque y el catamarán. En la tabla 29 se muestran el detalle de cada uno de los costos mencionados en este punto.

**Tabla 29: Gastos Operacionales**

<b>MANTENIMIENTO</b>					
	2015	2016	2017	2018	2019
Motores y Equipos	0	0	0	0	\$11.422.987
Ferretería	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$12.366.695
Subida a Varadero	0	\$5.758.000	0	\$5.758.000	0

FONDEO Y MUELLAJE		
	Periodo Estival	Resto del Año
Fondeo y Muellaje (mensual)	\$700.000	\$500.000

PAGINA WEB		ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	
	Gasto Anual		Gasto Mensual
Dominio Web	\$10.000	Artículos Aseo y Baño	\$80.000
<i>Hosting</i>	\$10.000	Teléfono y luz	\$80.000
<i>Webpay</i>	U.F 7,68	Internet	\$70.000

Fuente: Elaboración propia

#### iv. Gastos puesta en marcha puesta en marcha

Como bien se ha declarado en la introducción de esta memoria, la nave se encuentra en varadero, específicamente en la Maestranza de San Antonio. Para realizar la botadura de la nave, es necesario pagar a esta misma entidad, por los distintos servicios necesarios para realizar el traslado, acompañado de los pagos a la Armada, por las respectivas inspecciones y por realizar la prueba de estabilidad, prueba que se realiza una vez que la nave está en el mar. Finalmente, se debe llevar la nave a Valparaíso, pagando por el combustible y a la tripulación por su manejo. En la tabla 30 se muestran los costos descritos anteriormente:

**Tabla 30: Gastos Puesta en Marcha**

	Costo
Traslado al Puerto	\$1.785.000
Maniobra	\$1.190.000
Grúa	\$1.785.000
Pago a Inspectores de la Armada	\$800.000
Petróleo Traslado a Valparaíso	\$600.000
Pago a Tripulación Traslado a Valparaíso	\$400.000

Fuente: Elaboración Propia

#### v. Inversión

Como se muestra en el ítem 10.5.1, la inversión recae principalmente en equipamiento para la nave, con el cual la empresa no cuenta en la actualidad, tanto de seguridad, eléctrico, mobiliario, decoración, loza y enseres y uniformes para el personal. En la tabla 31 se disponen de los costos anteriores.

**Tabla 31: Costos de Inversión**

<b>EQUIPAMIENTO DE MUEBLERÍA</b>				
	Precio	Cantidad	Total	Fuente de Precio
Mueble Bar	2.180.000	1	2.180.000	Modus.cl (cotización)
Pisos Perimetrales	1.751.300	1	1.751.300	Modus.cl (cotización)
Sofá Lounge 6 Cuerpos	280.000	2	560.000	Bodevir.cl
Sofá Lounge 4 Cuerpos	200.000	2	400.000	Bodevir.cl
Mesas Largas 12 personas	80.000	20	1.600.000	Modus.cl (cotización)
Instalación y fletes	1.500.000	1	1.500.000	Modus.cl (cotización)
<b>Total Mobiliario</b>			<b>7.991.300</b>	

<b>AMPLIFICACIÓN</b>				
	Precio	Cantidad	Total	Fuente de Precio
Parlante activo 400 watts	329.990	2	659.980	Audiomúsica
Parlante activo 300 watts	259.990	2	519.980	Audiomúsica
Atriles	30.000	4	120.000	Audiomúsica
<b>Total Amplificación</b>			<b>1.299.960</b>	

<b>EQUIPAMIENTO ELÉCTRICO</b>				
	Precio	Cantidad	Total	Fuente de Precio
Horno Eléctrico	1.100.000	1	1.100.000	Maquipan
Vitrina Exhibición	190.000	2	380.000	Maquipan
Refrigerador <i>Display</i> Bebidas	240.153	2	480.306	Importadora Luz
Máquina Hielo	500.000	1	500.000	www.tagler.cl
<b>Total Equipamiento Eléctrico</b>			<b>2.460.306</b>	

<b>DECORACIÓN</b>				
	Precio	Cantidad	Total	Fuente de Precio
Micro-cemento 330m2	6.200.000	1	6.200.000	Estuco Veneciano
Instalación Micro-cemento	2.000.000	1	2.000.000	Estuco Veneciano
Arreglos de Tela	50.000	10	500.000	vgdecoración.cl
Pantallas	7.000	10	70.000	vgdecoración.cl
Pintado Especial	600.000	1	600.000	vgdecoración.cl
Pintura Marina	10.010	10	100.100	Cerecita
<b>Total Decoración</b>			<b>9.470.100</b>	

<b>LOZA Y ENSERES</b>				
	Precio	Cantidad	Total	Fuente de Precio
Pocillos para colillas	5.000	12	60.000	www.steward.cl/
Basureros	5.000	4	20.000	www.steward.cl/
Baldes para Hielo	6.000	4	24.000	www.steward.cl/
Vasos Policarbonato	399	1.000	399.000	www.steward.cl/
Platos Policarbonato	690	600	414.000	www.steward.cl/
Plato de Postre	688	200	137.600	www.steward.cl/
Cubiertos	590	600	354.000	www.steward.cl/
Total Amplificación			1.408.600	

<b>UNIFORMES PERSONAL</b>				
	Precio	Cantidad	Total	Fuente de Precio
Trajes de Baño	6.000	9	54.000	FLX Ropa Corporativa
Bikini	6.000	9	54.000	FLX Ropa Corporativa
Camisa	4.000	18	72.000	FLX Ropa Corporativa
Chaqueta	8.000	18	144.000	FLX Ropa Corporativa
Pantalones	8.000	18	144.000	FLX Ropa Corporativa
Total Uniforme Personal			468.000	

<b>ACONDICIONAMIENTO PUNTO DE EMBARQUE</b>				
	Precio	Cantidad	Total	Fuente de Precio
Caseta Madera	1.250.000	1	1.250.000	www.fibox.cl
Poste Separador	25.000	10	250.000	www.tensoline.cl
Computador de Escritorio	200.000	2	400.000	JMP Servicio Técnico
Artículos de Escritorio	20.000	1	20.000	Lápiz López
Teléfono Celular	199.000	1	199.000	Reifstore
Impresora Láser	34.990	2	69.980	Paris
Escritorio	169000	1	169.000	Oficenter Chile
Mesa y Sillas(4)	179.000	1	179.000	Oficenter Chile
Librero	149.000	1	149.000	Oficenter Chile
Total Punto de Embarque			2.665.980	

Fuente: Elaboración propia

## vi. Depreciación

En Octubre de 2014, la nueva Reforma Tributaria tuvo cambios que han afectado el trato de la depreciación, la cual se traduce en que toda nueva inversión que adquiera una empresa, se deprecia de manera instantánea al cabo de un año. Como la empresa tiene inscrito el catamarán con anterioridad al inicio de la ley, ésta, en conjunto con el bote *zodiac*, se reducen siguiendo el método antiguo, cuyo tiempo de depreciación legal corresponde a 36 y 15 años respectivamente [29]. En la siguiente tabla se muestra el cálculo de este fenómeno:

**Tabla 32: Costos de Inversión**

Catamarán		Zodiac	
Años Depreciación	36	Años Depreciación	15
Costo	500.000.000	Costo	5.000.000
Valor Mensual	1.018.519	Valor Mensual	23.333
Valor Residual	60.000.000	Valor Residual	800.000
Valor Residual a 5 años	438.888.889	Valor Residual a 5 años	3.600.000

Fuente: Elaboración propia

El resto de la inversión a adquirir, se deprecia acorde a la nueva legislación, por lo que se contabiliza su valor libro como “depreciación instantánea inversión” antes de impuestos.

## vii. Capital de Trabajo

Se calcula sumando a la inversión el dinero necesario para funcionar el primer verano (Enero y Febrero) pagando los costos fijos pero sin tener demanda alguna, para así, no poner en riesgo a personal y proveedores si existe algún problema que impida la realización del servicio de manera normal, o no se alcance la demanda necesaria para generar ingresos que permitan sus pagos respectivos. En la tabla 33 se detallan los costos que componen el capital de trabajo:

**Tabla 33: Capital de Trabajo**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2
	Diciembre	Enero	Febrero
Marketing	0	1.555.700	1.555.700
Gastos Operacionales	0	2.435.630	995.517
RRHH	0	13.716.000	13.466.000
Gastos Puesta en Marcha	6.160.000	0	0
Total Capital de Trabajo	33.724.548		

Fuente: Elaboración propia

## 11 EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 11.1 Flujo de Caja

Se proyecta un flujo de caja a 5 años y con una tasa de descuento del 20%. El horizonte de tiempo corresponde a un periodo razonable para asentarse en Valparaíso, y determinar tanto si el proyecto permite rentar la cantidad necesaria para duplicar las utilidades de Turismo Discovery y cumplir así con las expectativas de su dueño, o ser un fracaso y buscar una solución distinta.

En general, a la hora de valorar un proyecto innovador con el método de flujos de caja descontados el papel más importante lo representa la tasa de descuento. Si bien no existe un método objetivo para determinar esta tasa en un emprendimiento o proyecto innovador, se explica por la alta prima de riesgo y la componente “beta” que suelen tener las empresas ligadas a la entretención y el turismo, agregando que como el servicio no se ha realizado nunca en la región, de la manera en que plantea este modelo, y al ser el primera empresa que ataca ese mercado se presentaría un riesgo mayor, traducido en una tasa de descuento más alta que la libre de riesgo en Chile (5,9%) y que la usada por la mayoría de las empresas del país (15%).

En cuanto al tratamiento del IVA de esta inversión se puede señalar que es cancelado al momento de adquirirla, y se recupera posteriormente solicitando al SII la devolución del remanente del crédito fiscal. Además, a todo el resto de los costos e ingresos, se les descuenta el IVA, con excepción de los recursos humanos en donde este impuesto no aplica.

Para calcular los indicadores de rentabilidad del proyecto, se toman como supuestos y bases:

- ✓ 50% de las ventas vía internet (*Webpay*).
- ✓ Nueva Ley Tributaria en cuanto a Impuestos a la Renta (25%) y Depreciación.
- ✓ Escenarios pesimista, normal y optimista, con las variables fijadas en el punto 10.8.

Se realizan, además, dos evaluaciones para cada escenario. La primera, categorizada como “Evaluación para Empresa”, se efectúa sin contabilizar el valor de la nave dentro del ítem inversión (ni el del bote *zodiac*), para tener una evaluación real que sea útil para la empresa Turismo Discovery, dadas las condiciones actuales en las que se encuentra; y, la segunda, catalogada como “Evaluación para Inversionista”, contabilizando ambas embarcaciones para ver cuán rentable es el proyecto en sí.

#### 11.1.1 Resultados Evaluación para Empresa

En la tabla 34 se muestran los indicadores de rentabilidad, el VAN y la TIR, del flujo de caja según el escenario pesimista. En las tablas 35 y 36 se exponen los resultados para el escenario normal y optimista, respectivamente.

**Tabla 34: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Escenario Pesimista**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 74.715.244)	17.306.850	18.763.669	26.376.824	27.209.942	62.956.442

Indicadores			
Valor Actual Neto	6.424.683	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	23,1%	Periodo (años)	5

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Escenario Normal**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 74.715.244)	55.514.527	66.656.968	74.212.836	80.590.040	122.427.187

Indicadores			
Valor Actual Neto	148.849.202	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	83,9%	Periodo (años)	5 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Escenario Optimista**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 74.715.244)	93.722.204	110.977.873	125.441.690	139.615.706	190.243.259

Indicadores			
Valor Actual Neto	296.832.735	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	138,7%	Periodo (años)	5 años

Fuente: Elaboración propia

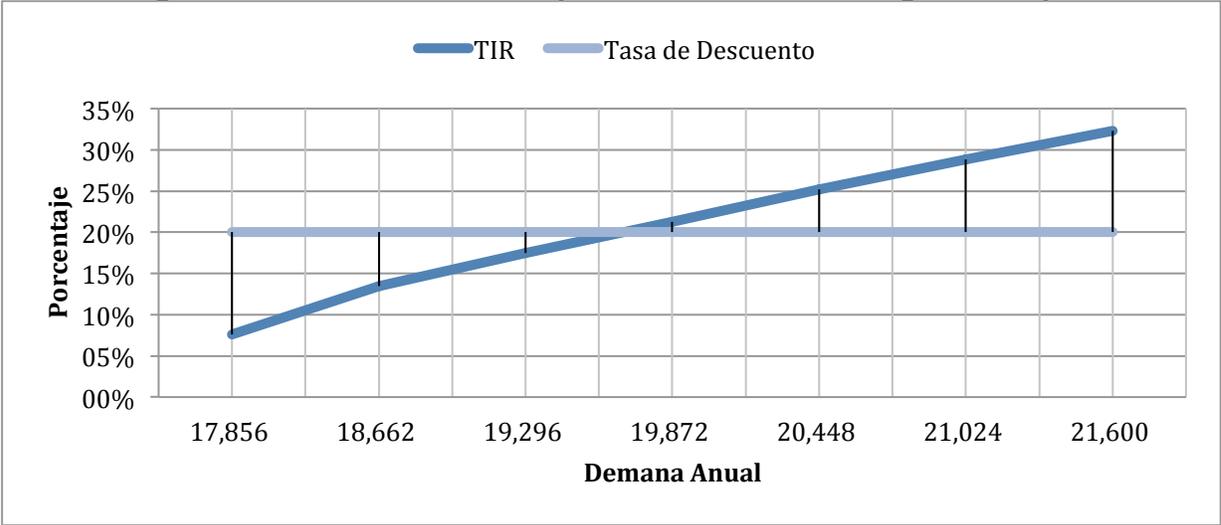
Los resultados arrojan que en los tres escenarios el proyecto se perfila rentable, dado que sus TIR respectivas son mayores que la tasa de descuento. Para el escenario pesimista, la empresa vería duplicada sus utilidades actuales de \$37.556.907, recién a partir desde el quinto año. En cambio, en el caso de los escenarios normal y optimista, esto sucede desde el primero, y, además, ambos cuentan con un alto valor actual neto. Para estos dos últimos, se puede observar que sus TIR respectivas son muy altas. Esto se debe a que el dueño de la nave ya terminó de pagarla, por lo que, siendo ésta el costo de inversión principal para el negocio, al no ser contabilizada, la inversión (junto con los gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo) resulta ser pequeña (\$74.715.244) comparada con el precio del catamarán (\$500.000.000).

En el Anexo N se pueden ver las tablas del cálculo de los flujos de caja respectivos para cada escenario. Un punto importante que se desprende del análisis del flujo, es que, en el escenario optimista, la empresa tiene la posibilidad de llegar al quinto año a percibir

ingresos de \$368.510.279 anuales, los que la mantendrían al borde de ser catalogada como mediana empresa. Para esto necesitaría alcanzar una demanda anual de aproximadamente 60.700 clientes (fijados los niveles de frecuencia mensual para cada paseo), lo que corresponde a la misma cantidad de clientes que posee la empresa actualmente, y a un 47% del mercado potencial estimado.

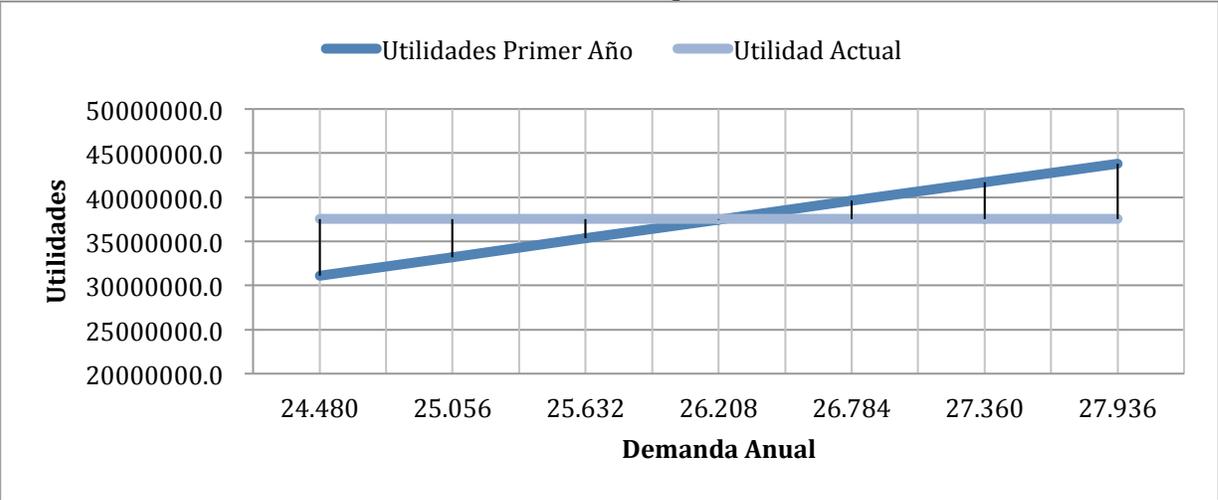
Al fijar el crecimiento anual de la demanda en un 8%, correspondiente a la utilizada en el escenario normal, se puede calcular la demanda necesaria para que el negocio sea rentable, y la necesaria para duplicar las utilidades actuales en el segundo período. En la figuras 46 y 47, respectivamente, se aprecia que este valor corresponde a 19.872 clientes anuales (69 por recorrido) para comenzar a obtener rentabilidad, y 26.208 (91 por paseo) para duplicar utilidades.

**Figura 46: Demanda Mínima para Rentabilizar el Negocio Empresa**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 47: Demanda Necesaria para Duplicar Utilidades de Empresa Turismo Discovery**



Fuente: Elaboración propia

En adición, se agrega un medio de financiamiento al flujo de caja, consistente en un crédito a 5 años, de tasa 1% mensual y un monto de \$69.223.794, el que incluye la inversión, los gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo necesario para comenzar con el proyecto, cotizado en Banco BCI [30]. Tanto resultados del flujo de caja como indicadores se muestran en la siguientes tablas:

**Tabla 37: Flujo de Caja con Financiamiento e Indicadores Económicos Escenario Pesimista**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 5.491.451)	( 942.137)	332.245	9.156.587	9.558.922	44.820.006

Indicadores			
Valor Actual Neto	21.875.086	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	71,6%	Periodo (años)	5

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 38: Flujo de Caja con Financiamiento e Indicadores Económicos Escenario Normal**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 5.491.451)	39.015.858	49.819.028	56.992.599	62.939.021	104.290.751

Indicadores			
Valor Actual Neto	166.864.790	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	736,2%	Periodo (años)	5 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 39: Flujo de Caja con Financiamiento e Indicadores Económicos Escenario Optimista**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 5.491.451)	77.223.535	94.139.934	108.221.453	121.964.686	172.106.823

Indicadores			
Valor Actual Neto	314.848.323	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	1427,6%	Periodo (años)	5 años

Fuente: Elaboración propia

Al comparar las tablas anteriores con los resultados del flujo de caja sin financiamiento, mostrados en un comienzo, se puede apreciar que nuevamente todos los escenarios resultan rentables, y que las TIR afloran mucho mayores, y el VAN levemente superior para cada escenario. Esto resulta lógico, dado que el préstamo, reduce el monto de la inversión (año cero) casi en su totalidad, lo que incrementa la tasa interna de retorno

considerablemente, y, a pesar que los intereses cobrados por el banco disminuyen los flujos de cada año, al llevarlos al valor actual y restarle la inversión, al ser esta casi nula, genera que su valor actual neto resulte también mayor. El resultado anterior se muestra con mayor detalle en Anexo Ñ.

### 11.1.2 Resultado Evaluación para Inversionista

Se realiza el balance respectivo utilizando las mismas bases y supuestos que en la evaluación anterior, pero agregando además lo siguiente:

- Se agrega al flujo la compra del Catamarán, cuyo valor de mercado es de \$500.000.000.
- Se pide un crédito hipotecario para pagar el 75% de la inversión total, junto con el capital de trabajo y los gastos de puesta en marcha, \$574.000.000, cotizado en Banco BCI [30], a plazo de 20 años y con tasa del 0,6% mensual. El monto anterior incluye: costo de catamarán y equipamiento, bote *zodiac*, inversión inicial, gastos puesta en marcha, capital de trabajo y \$2.500.000 para suplir gastos extra no contabilizados.
- La nave se utiliza comercialmente hasta el quinto año, y luego, una vez finalizado este período, se vende al precio residual, utilizando estos ingresos para pagar la deuda hipotecaria pendiente, descontando las cuotas pagadas hasta el momento.

Los resultados de esta nueva evaluación se muestran en la tabla 40, 41 y 42, respectivamente, y se dispone de las tablas de cálculo de flujo de caja para cada escenario en Anexo O.

**Tabla 40: Flujo de Caja Inversionista e Indicadores Económicos Escenario Pesimista**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 172.896.665)	62.618.098	( 21.914.243)	( 9.676.221)	( 8.565.397)	25.743.421

Indicadores			
Valor Actual Neto	( 135.317.792)	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	-34,1%	Periodo (años)	5

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 41: Flujo de Caja Inversionista e Indicadores Económicos Escenario Normal**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 172.896.665)	107.019.848	33.463.709	43.504.586	49.866.919	91.688.088

Indicadores			
Valor Actual Neto	25.597.355	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	27,1%	Periodo (años)	5 años

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 42: Flujo de Caja Inversionista e Indicadores Económicos Escenario Optimista**

Flujo de Caja					
Año 0	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 172.896.665)	145.227.525	77.784.614	94.733.440	108.892.585	159.504.160

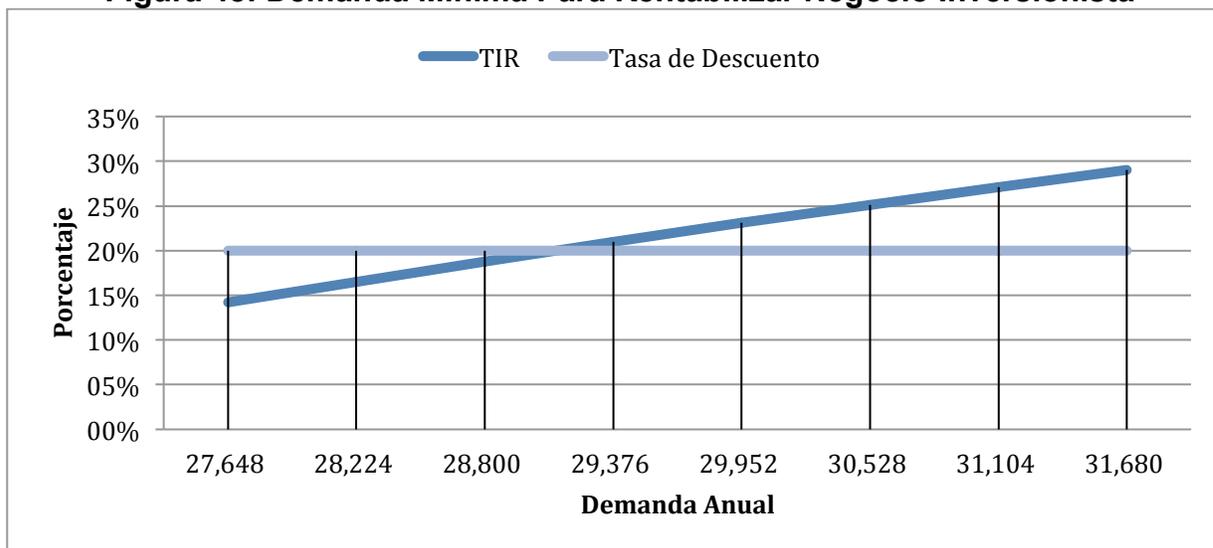
  

Indicadores			
Valor Actual Neto	173.580.888	Tasa de Descuento	20%
Tasa Interna de Retorno	61,4%	Periodo (años)	5 años

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados muestran que, en un escenario pesimista, para un inversionista el proyecto no resulta beneficioso. No obstante, para el resto de los escenarios se perfila como rentable, en especial para el caso optimista, en donde la TIR triplica la tasa de descuento. En la siguiente figura, se puede observar que la cantidad de demanda mínima para que el proyecto sea rentable corresponde a 29.376 pasajeros.

**Figura 48: Demanda Mínima Para Rentabilizar Negocio Inversionista**



Fuente: Elaboración propia

Comparando con los resultados del inciso anterior, se concluye que al agregar el costo de la construcción o compra de una nave a la evaluación del proyecto, las rentabilidades disminuyen considerablemente, necesitando una cantidad importante, de aproximadamente 10.000 clientes adicionales, para alcanzar la demanda mínima requerida que permite comenzar a obtener beneficios económicos. Si bien este resultado puede resultar riesgoso para un inversionista, dado lo negativo del escenario pesimista, para la empresa resulta beneficioso, por las utilidades extra que podría adquirir, dado que ya incurrió en el costo de inversión principal, correspondiente al catamarán, el cual presenta un costo elevado para un inversionista, aumentando así las barreras de entrada.

## 11.2 Análisis Sensibilidad Precio

Si bien el precio fue fijado de acorde a la disposición a pagar del cliente objetivo, y además, estableciendo un límite para que clientes de la competencia no se trasladen a la nueva oferta, se realiza un análisis de sensibilidad disminuyendo de manera proporcional los precios de cada recorrido, para así establecer el precio mínimo de equilibrio para cada escenario de demanda. Los resultados se muestran en la tabla 43.

**Tabla 43: Precios de Equilibrio para escenario Pesimista, Normal y Optimista**

	Recorrido	Valparaíso	Viña del Mar	Laguna Verde
Escenario	Reducción	Precio Equilibrio		
Pesimista	2%	\$4.900	\$8.820	\$18.620
Normal	30%	\$3.500	\$6.300	\$13.300
Optimista	44%	\$2.800	\$5.040	\$10.640

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra que para el escenario pesimista el precio de equilibrio está apenas por debajo del precio establecido, lo que, si bien no permitiría disminuir los precios en caso que sea necesario, mantendría a la empresa sin problemas con la competencia, al no bajar por mucho el precio límite de traslado de clientes. Al contrario, en el escenario normal y optimista, la empresa podría eventualmente disminuir sus precios hasta un 30 y 44% respectivamente, un margen amplio si es que los precios fijados no resultan del todo certeros, pero que generaría problemas con el Colectivo de Lancheros, al ser valores similares a los que cobran éstos.

## 11.3 Opciones de Borde

### 11.3.1 Arrendar

Se compara el resultado con una oferta llegada a Turismo Discovery proveniente de la empresa Bio Tourist, quienes plantearon un contrato de arriendo a 6 años por \$5.000.000 mensuales durante Enero y Febrero, y \$3.000.000 el resto de los meses, cifras que al año sumarían la cantidad de \$40.000.000. Las cifras anteriores permiten calcular el valor actual neto de la negociación, utilizando una tasa de 20% dado el riesgo de que el arrendatario no pague lo establecido por el contrato o le infrinja algún daño a la nave. El resultado del ejercicio ulterior corresponde a un VAN de \$114.064.486. En la siguiente tabla se dispone del cálculo:

**Tabla 44: Flujo de Caja e Indicadores Económicos Arriendo a Empresa Bio Tourist**

Resultados del Ejercicio					
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
( 5.560.000)	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000

Indicadores			
Valor Actual Neto	114.064.486	Tasa de Descuento	20%

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que si la empresa se decide por arrendar la nave, igualmente debe pagar los costos de puesta en marcha, pero descontando los gastos asociados al traslado a Valparaíso.

Con todo, a la empresa le convendría arrendar su nave a Bio Tourist, si se compara con el escenario pesimista, pero dejando de percibir los respectivos sueldos de gerentes, que acumulados al quinto año suman \$90.000.000 y sin adquirir el equipamiento para la nave propuesto en la sección 10.5. En los otros dos escenarios a la empresa le conviene trasladar la operación a Valparaíso ya que obtendría mayores rentas y beneficios.

### **11.3.2 Vender**

Suponiendo que la venta se realiza al monto de la tasación de la nave (\$500.000.000), su dueño tendría como utilidad la diferencia entre lo que gastó para construirla (\$370.000.000) y el monto anterior, lo que sumaría una utilidad de \$130.000.000. Este monto es similar al valor presente neto obtenido en la opción de borde anterior, y al igual que ésta, sólo sería mejor opción comparándola con el escenario pesimista. Sin embargo, la empresa se desprendería de su principal patrimonio, y, además, al ser un bien costoso, sin un mercado de venta formal, a la empresa le podría llevar meses e incluso años concretar su venta, desaprovechando la oportunidad de funcionar el periodo estival 2014-2015, y el resto del tiempo en que no se utilice.

## 12 CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

El trabajo previamente expuesto fue desarrollado para la empresa Turismo Discovery, cuyas operaciones residen actualmente en el Puerto de San Antonio. Los objetivos principales de esta memoria consistieron en determinar la factibilidad de que la empresa establezca una operación de turismo náutico en Valparaíso con su reciente nave, el Catamarán Make-Make, diseñando un modelo de negocios que permita realizar este servicio, y por último, evaluar su rentabilidad, en donde se esperaba que las utilidades de la empresa dupliquen las actualmente percibidas.

Para lograr lo anterior, se realizó un análisis del medio general y específico, obteniendo la información a través de conversaciones con el dueño de la empresa y los distintos *stakeholders* de la industria del turismo náutico, además de realizar visitas al Puerto de Valparaíso, Muelle Prat y Barón, y revisar estadísticas, reglamentos e informes disponibles en la *web*, lo que permitió la confección de un análisis PCI, análisis PEST, descripción de la organización industrial, Análisis de las Fuerzas de Porter y la matriz FODA. Posteriormente se realizó una investigación de mercado consistente en un *focus group* y dos encuestas que arrojaron resultados útiles para la posterior confección de los distintos puntos del modelo de negocios. Finalmente, se detalló y fundamentó el modelo, acompañándolo por su respectiva evaluación económica.

A partir del estudio efectuado, se concluye que el proyecto es factible de llevar a cabo, utilizando el único lugar de embarque disponible en la provincia para un nuevo participante de los paseos náuticos: el Muelle Barón. En adición, gracias al análisis del entorno específico de la industria, se identifica que existe un segmento de personas, compuesto en su mayoría por individuos de altos ingresos económicos, que gustan de la actividad marina, pero no se ven atraídos con la oferta actual, lo que se comprueba posteriormente con los resultados de la investigación de mercado. Lo anterior es congruente con el hecho de que Chile sea el país en vías de desarrollo con mayor potencial marítimo no explotado del mundo, dada su geografía, y en especial a la escasa oferta y tecnología de las embarcaciones existentes. Este hecho se replica notoriamente en Valparaíso en donde la oferta se ha mantenido estática por años, y se perfila como un nicho viable para Turismo Discovery.

El modelo de negocios fue diseñado para atraer al segmento ABC1, inclinándose por una estrategia de diferenciación, en desmedro de entrar a competir por el mercado existente, en el cual los miembros del Colectivo de Lancheros de Valparaíso presentan prácticamente la totalidad de la oferta. Se estudió a este nicho mediante la primera encuesta (apartado 9.3.3), la que arrojó que la totalidad de las personas no se ven atraídas por la oferta actual, pero mantienen interés por el turismo náutico, en conjunto con el 91% del total de los encuestados quienes se sienten seducidos con la idea de realizar un paseo en el catamarán, resultado que confirmó la ventaja competitiva que genera el tamaño y el diseño de la nave. No obstante, se recomienda que esta superioridad se potencie mediante la realización de nuevos recorridos que, gracias a las características de la nave, son realizables (Viña del Mar y Laguna Verde), en conjunto con la adquisición de equipamiento y decoración acorde al diseño del yate, para el cual se elaboró una propuesta con la colaboración de profesionales en diseño industrial,

ambientación y diseño de interiores. Con la encuesta, también se determina el rango de precios que el segmento ABC1 estaría dispuesto a pagar por el servicio, obteniendo resultados por sobre el precio de la oferta actual \$2.000 mayor, triplicándose, e incluso cuadruplicándose para los nuevos recorridos (\$9.000 y \$17.000). Además de la encuesta, estos precios se corroboran dado el alto gasto que mantiene el segmento objetivo en comparación con niveles de menores ingresos, el cual se duplicó para las actividades de cultura y esparcimiento, en comparación a 6 años atrás.

Luego de determinar y analizar la curva de valor de paseos náuticos en general, en conjunto con la del servicio realizado por los lancheros del Muelle Prat, por medio de la segunda encuesta, se identificó que las actividades claves para la diferenciación y el éxito de la empresa son la atención y la seguridad, proponiendo medidas para aumentar el valor de estos atributos, y asegurarse de que sean abordados como el foco del servicio. También se obtiene un precio límite de \$5.000 para el recorrido por Valparaíso, para que los clientes del Colectivo de Lancheros de Valparaíso no se trasladen a la nueva oferta, y así evitar problemas.

El tamaño del segmento objetivo se estimó en 128.226 personas. Luego, se calibraron tres escenarios, fijando la frecuencia diaria y semanal del servicio de manera equitativa entre cada recorrido, tomando en cuenta las diferencias de precio y duración, y a la vez siendo cautos con las cifras, lo que permitió realizar las respectivas evaluaciones del proyecto. Se concluye que los tres casos son rentables, con una tasa interna de retorno de 83,9% y un valor actual neto de \$148.849.202 en el escenario normal, resultado que se muestra elevado en una primera impresión, pero que se debe principalmente a que la empresa ya incurrió en el costo principal del negocio: la nave. Este hecho se comprobó con los resultados obtenidos al realizar la evaluación del proyecto agregando el valor del catamarán a la inversión. Además, al analizar el flujo de caja, sensibilizando la demanda, se desprendió la necesidad de captar como mínimo 69 clientes por paseo (29% de ocupación de la nave), o en su defecto, 19.872 anuales, para comenzar a generar utilidades. Los escenarios normal y optimista resultaron muy beneficiosos, sobre todo este último, que permitiría a la empresa alcanzar ingresos anuales cercanos a los que percibe una mediana empresa. Por otro lado, ambos permiten a Turismo Discovery duplicar sus utilidades al primer año de funcionamiento. Para alcanzar el mercado necesario que permita lo anterior, se estimó que la firma necesitaría obtener una demanda anual de 26.208 clientes, lo que corresponde al 20,4% del mercado potencial estimado, cifra alcanzable y que corresponde a la mitad de los clientes actuales de la empresa. También se evaluó el proyecto con financiamiento a través de un crédito bancario a 5 años, que permitiría pagar la inversión inicial desde el año cero, en conjunto con los gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo calculado, resultando también todos los escenarios rentables. En adición, se realizó un análisis de sensibilidad del precio, determinando los precios de equilibrio para cada paseo, según el escenario de demanda correspondiente, en donde se obtiene un pequeño margen para el escenario pesimista, y un amplio rango de precios que permite cambiar los valores de cada paseo hasta un 30 y 44% para el escenario normal y optimista respectivamente.

Para lograr el resultado expuesto anteriormente, se recomienda a la empresa utilizar el modelo diseñado en esta memoria y establecer la operación en Valparaíso, seleccionando al personal según los perfiles elaborados; siguiendo las medidas de seguridad establecidas, poniendo foco en la prevención e información de los términos y condiciones del servicio; agregando la venta por internet a los canales para adquirir el servicio; creando alianzas estratégicas con las empresas aledañas al Muelle Barón: Valpo Sub, Puerto Deportivo Barón y Club House Barón; realizando la promoción estratégica que se propone, para que la gente se entere de la existencia del servicio y de su propuesta de valor, utilizando principalmente las redes sociales. Este último recurso se destacó especialmente porque permite relacionarse con el cliente a tiempo real y a bajo costo. Se aconseja que, a su vez, la empresa utilice este medio para realizar encuestas y consultar la opinión de los clientes por los distintos atributos y diseños del servicio. Por otro lado, se recomienda que la empresa realice, dos paseos piloto por recorrido, lo que le permitirá a su dueño validar el modelo entregado con mayor precisión, retroalimentarse con el cliente y, además, calibrar la propuesta de valor de manera de ofrecer exactamente el servicio que el segmento objetivo requiere.

## 13 BIBLIOGRAFÍA

- [1] ANITA M. McGAHAN and MICHAEL E. PORTER, "HOW MUCH DOES INDUSTRY MATTER, REALLY?", Strategic Management Journal, Massachusetts, Paper 1997.
- [2] Flávio C. Vasconcelos, "HOW MUCH DOES COUNTRY MATTER?", FGV-EAESP, Sao Paulo, Paper 2004.
- [3] Blog Emprendedor. (2008) <http://www.blog-emprendedor.info/>. [Online].  
<http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>
- [4] Valentina Constenla Kasat, "DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA PROVEEDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA SOLAR FOTOVOLTAICA," Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Memoria 2012.
- [5] G JOHNSON and K. Ed. Pearson WHITTINGTON R. & SCHOLLES, "Exploring Strategy," *Que Aprendemos Hoy*, Octubre 2011, <http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/>.
- [6] Alan Chapman. (2004, Agosto) <http://eduardoleyton.cl/>. [Online].  
<http://eduardoleyton.cl/apuntes/An%E1lisis%20DOFA%20y%20an%E1lisis%20PES T.pdf>
- [8] Ilustre Municipalidad de Viña del Mar. (2012) Viña del Mar Chile. [Online].  
<http://www.vinadelmarchile.cl/imprimir-articulo/turismo/7/585/buscan-potenciar-desarrollo-del-turismo-nautico-activo-en-la-region.html>
- [7] Ministerio del Interior, "Ley Sobre Expendio y Consumo de Bebidas Alcohólicas, ley 19925, artículo 3 ,letra N", Ley 2005.
- [9] Index Mundi, "Chile GDP - per capita (PPP)", Index Mundi,.
- [10] Fundación SOL, "PIB per cápita de la mayoría versus PIB de la minoría acaudalada", Fundación SOL.
- [11] SERNATUR - INE, "Anuarios de Turismo desde 2005 a 2011", Servicio Nacional de Turismo.
- [12] E. Figueroa y P. Gutiérrez R. López, "La Parte del León: Nuevas Estimaciones de la Participación de los Súper Ricos", Fundación Sol, 2011.
- [13] ADIMARK, "Mapa Socioeconómico de Chile", ADIMARK, Encuesta 2011.
- [14] Instituto Nacional de Estadísticas, "VII Encuesta de Presupuestos Familiares", 2012.
- [15] USA Mapping Agency, "World Vector Shoreline", 1989.
- [16] Sir Francis Beaufort. <http://www.directemar.cl/>. [Online].  
[http://www.directemar.cl/images/stories/Deportes\\_Nauticos/PDF/Educacion\\_Nautica/Tabla\\_Beaufort/estado\\_de\\_mar.pdf](http://www.directemar.cl/images/stories/Deportes_Nauticos/PDF/Educacion_Nautica/Tabla_Beaufort/estado_de_mar.pdf)
- [17] Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada. (2006) <http://www.mardechile.cl/>. [Online].  
[http://www.mardechile.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45&Itemid=66](http://www.mardechile.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=66)
- [18] Gobierno Regional Región de los Ríos, "Diseño y Elaboración de la Política Regional de los Ríos 2010-2014 (PRT)", Valdivia, 2010. [Online].

<http://www.goredelosrios.cl/directory/files/estrategia/1erInformePoliticaRegionalTurismo.pdf>

- [19] Aldo Yavar Mesa, *El Gremio de Jornaleros y Lancheros de Valparaíso, 1837-1859 - Etapa de Formación*. Valparaíso, 1989, vol. Historia, Volumen 24.
- [20] Puerto Mágico. [Online]. <http://www.puertomagico.cl/>
- [21] SERNATUR. (2013) Registro de Estadísticas de Turismo. [Online]. <http://estadisticas.sernatur.cl/>
- [22] Instituto Nacional de Estadísticas, "Proyecciones de Población Censo 2002", 2002.
- [23] SERNATUR, "Estudio del Comportamiento del Turismo Interno", 2010.
- [24] SERNATUR, "Estudio del Comportamiento del Turismo Receptivo", 2010.
- [25] SERNATUR, "Estudio de Flujos de la Demanda de Turismo Interno", 2010.
- [26] SERNATUR Valparaíso, "Encuesta al Turista", Valparaíso, 2013.
- [28] Adimark, "Investigación del Consumidor en la Era Digital", 2012.
- [27] Instituto Chileno de Normalización, "Norma Chilena Oficial NCh 3016 - Requisitos Paseos Náuticos," Valparaíso, Valparaíso, 2006.
- [29] Servicio de Impuestos Internos, "Depreciación Legal Transporte Marítimo", Santiago, 2014.
- [30] DUKE University. <http://people.duke.edu>. [Online]. <http://people.duke.edu/~charvey/Classes/ba350/riskman/riskman.htm>
- [31] Banco BCI. Banco BCI - Simulador de Crédito Hipotecario. [Online]. <http://www.bci.cl/personas/chip/formulariochip.html>

## **14 ANEXOS**

### **Anexo A: Entrevistas Realizadas**

#### **Anexo A1: Gobernación Marítima y Capitanía de Puerto de Valparaíso**

El motivo por el cual se ha decidido entrevistar a jefes y trabajadores de la Gobernación Marítima y Capitanía de Puerto de Valparaíso es para obtener información sobre leyes, reglamentación y procedimientos, para la obtención de permisos y certificados necesarios a la hora de realizar la “botadura”.

Se han efectuado entrevistas y reuniones con: Capitán Antonio Garriga, Capitán de Puerto de Valparaíso; Capitán Andrés Fernández, Jefe de Departamento de Intereses Marítimos y Medio Ambiente Acuático, perteneciente a la Capitanía del Puerto de Valparaíso; Teniente Felipe Zambrano, Jefe del Departamento de Intereses Marítimos y Medio Ambiente Acuático; Almirante Erwin Miranda, ex Gobernador Marítimo de Puerto Natales; Subteniente LT Camila Ovalle, Capitanía de Puerto Valparaíso; y Subteniente LT Camila Oviedo Maldonado, Capitanía de Puerto Valparaíso.

Tras la realización de las entrevistas, se logró obtener información respecto de todos los procedimientos, tiempos, reglamentos y leyes que hay que cumplir y tener presentes para conseguir los permisos y certificados necesarios para llevar a cabo el proyecto. Asimismo, se ha logrado adquirir información significativa concerniente a las naves mayores y menores, sus costos, reglamentación, cantidad de permisos, cantidad de tripulación mínima, entre otras, la que permitió dilucidar sus diferencias. Además, la información entregada ha permitido aclarar que las patentes o permisos comerciales y de expendio de bebidas alcohólicas no las otorga la Marina, pero recaen en su responsabilidad jurídica.

#### **Anexo A2: Oficina de Patentes y Concesiones**

Con la finalidad de acopiar información sobre las distintas patentes y permisos que necesita la empresa para operar, se ha entrevistado a los encargados de las oficinas de patentes y concesiones de la I. Municipalidad de Viña del Mar y de la I. Municipalidad de Valparaíso. La información obtenida revela que ninguno de ellos ha entregado una patente o permiso a alguna empresa que opere una nave marina, ya que como han señalado en Anexo A1, esa responsabilidad recae en la Capitanía de Puerto de la Región. De esta entrevista, junto con la revisión de ley de alcoholes en compañía de asesoría legal con el abogado que presta servicios a la empresa Turismo Discovery, se desprende que existe un vacío legal con respecto al otorgamiento de patentes y permisos tanto comerciales y de alcohol en embarcaciones, permitiéndole a las empresas de turismo náutico la comercialización sin pago de patentes. Por lo anterior, esto no se considera en el flujo de caja.

#### **Anexo A3: SHOA**

El objetivo de esta entrevista es obtener información acerca de mareas, corrientes, altura de olas, velocidades y direcciones del viento, nieblas y clima en temporada estival de los últimos 4 años. Para ello se entrevista a Ernesto Garrido, de la Oficina de Acceso a la Información Pública del SHOA, quien ha entregado información respecto de cómo requerir formalmente esta información. Finalmente, se ha entregado gran parte de

los datos solicitados, que fueron expuestos en el punto 7.4.5, en conjunto de cómo encontrar la información pública disponible en el portal de meteorología de la Armada.

#### **Anexo A4: Empresa de Turismo Náutico Rumbo Sur y Carlos Marchant**

Para obtener información relevante para describir la organización industrial del turismo náutico en Valparaíso, específicamente del servicio que ofrece el Gremio de Lancharos de Valparaíso, se entrevista a Michael Pugh, dueño de la empresa Turismo Rumbo Sur, y a Carlos Marchant, dueño de cuatro naves que operan en el lugar. La primera empresa, tiene como patrimonio principal una nave de nombre Daddy, que realiza servicios náuticos en el Muelle Prat, la que resulta ser una de las más grandes y modernas del lugar. Su dueño, además, forma parte del gremio y accedió a entregar información acerca de los precios, la demanda, los tipos de servicios, el tipo de cliente, tendencias y variaciones históricas de la oferta y la demanda que ha tenido el gremio durante los últimos 6 años. Otro punto importante que se obtuvo en esta entrevista, es la estimación del tiempo promedio que tendría una embarcación, navegando a 10 nudos por: el trayecto entre Valparaíso y Muelle Vergara en Viña del Mar; Valparaíso e Higuierillas en Concón; y Valparaíso y Playa Las Docas en Laguna verde. Esta información se resume en el apartado 7.4.5.i. La segunda, tiene como patrimonio las naves Perla Negra, Karina Maciel, Vaca Loca y Sernopi, y la información entregada fue útil para corroborar las cifras anteriores y poder estimar el mercado con más de una fuente. Además, este último manifestó el posible descontento que la entrada de la empresa generaría en caso de que el Colectivo de Lancharos vea afectada su demanda e ingresos. La información obtenida del mercado se resume en el punto 8.1.2.

#### **Anexo A5: Empresas de Turismo Náutico y Restaurant en Muelle Barón**

Con el objetivo de conocer a las distintas empresas que operan en el Muelle Barón, obtener información para describir el mercado del turismo náutico en Valparaíso, analizar la factibilidad de poder utilizar las instalaciones del recinto como lugar de embarque, y poder generar lazos y alianzas con éstos, se realizaron tres entrevistas con los respectivos dueños de las siguientes empresas:

##### **i. Valpo Sub**

Se entrevista a la directora de la organización, Mery Salazar y Thomas Elton, los cuales entregaron la información correspondiente a todas las empresas que realizan servicio de turismo náutico en el lugar, su oferta, precios y demandas respectivas. Además, la primera entrevistada ha entregado información respecto a las condiciones para utilizar las instalaciones del Muelle Barón, el precio a pagar por el servicio durante cada periodo del año y los requerimientos necesarios. También, mostró interés porque la el Catamarán Make-Make funcionase en su embarcadero, primero por el beneficio económico que le trae a su firma, y también, por el valor que entregaría al sector. Por último, aclaró los temas legales con respecto a los concesionarios del Muelle Barón (Mall Plaza), de lo que se concluyó la posibilidad de funcionar en el lugar durante el corto y mediano plazo, independiente si la concesionaria decide construir su proyecto de centro comercial en el lugar o no, además de permitir el uso de los estacionamientos ubicados en el lugar para que clientes de la empresa ubiquen sus vehículos. La información entregada con respecto al mercado se expone en el apartado 8.1.3.

## ii. Puerto Deportivo Valparaíso

Se entrevista a Thomas Elton, gerente general de la empresa, quien entregó información útil para describir la oferta y demanda presente en las inmediaciones del muelle Barón, para complementar lo obtenido en la entrevista anterior.

## iii. Restaurant Club House Barón

Se establecen conversaciones con Mario Campos, dueño del establecimiento, con quien se llega a acuerdo para eventualmente poder contratarlo como proveedor de alimentos y bebidas para la nave, y que este mismo pueda hacerse cargo de los *snacks* y bebidas a comercializar dentro de la barra del catamarán, proporcionando un cajero de su empresa para tal motivo. También se determinó el tipo de sándwich y empanadas que su restaurant puede proveer, y los platos que compondrían el menú, junto con sus respectivos precios. Lo anterior se detalla en el apartado 10.9.

## Anexo A6: Empresa Modus y Diseñadora de Ambientes

El objetivo de estas entrevistas es obtener asesoría profesional para el diseño del layout de la nave, el equipamiento y la decoración, además de obtener los respectivos costos que éstos implicarían. Para esto se entrevista a Sebastián Rocco, Diseñador Industrial de la empresa Modus, y a Verónica García, Diseñadora de Ambientes.

La empresa Modus, se dedica a la gestión asesoramiento y equipamiento de proyectos de arquitectura interior y layout. Cuenta con 15 años de trayectoria asesorando a destacadas empresas, entre estas, Falabella y CCU. Verónica García es diseñadora de ambientes y proveedora de decoración para eventos, desde hace 20 años. Ha tenido como clientes a Leonardo Farkas, y las empresas L’Oreal, P&G, Falabella y CCU, entre otras. Ambos visitaron la nave en San Antonio, para observarla, realizar sus mediciones y finalmente, entregar propuestas de layout, diseño, mobiliario y decoración, con sus respectivos presupuestos, información que se utiliza en el punto 10.6.1 y 10.9.

## Anexo B: Fotografía Nave “Oasis of the Seas”



## Anexo C: Escala de Beaufort

Número de Beaufort	Nudos	Denominación	Aspecto del mar	Efectos en tierra
0	< 1	<b>Calma</b>	Despejado	Calma, el humo asciende verticalmente
1	1 a 3	<b>Ventolina</b>	Pequeñas olas, pero sin espuma	El humo indica la dirección del viento
2	4 a 6	<b>Flojito</b> (Brisa muy débil)	Crestas de apariencia vítrea, sin romper	Se caen las hojas de los árboles, empiezan a moverse los molinos de los campos
3	7 a 10	<b>Flojo</b> (Brisa Ligera)	Pequeñas olas, crestas rompientes.	Se agitan las hojas, ondulan las banderas
4	11 a 16	<b>Bonancible</b> (Brisa moderada)	Borreguillos numerosos, olas cada vez más largas	Se levanta polvo y papeles, se agitan las copas de los árboles
5	17 a 21	<b>Fresquito</b> (Brisa fresca)	Olas medianas y alargadas, borreguillos muy abundantes	Pequeños movimientos de los árboles, superficie de los lagos ondulada
6	22 a 27	<b>Fresco</b> (Brisa fuerte)	Comienzan a formarse olas grandes, crestas rompientes, espuma	Se mueven las ramas de los árboles, dificultad para mantener abierto el paraguas.
7	28 a 33	<b>Frescachón</b> (Viento fuerte)	Mar gruesa, con espuma arrastrada en dirección del viento	Se mueven los árboles grandes, dificultad para caminar contra el viento
8	34 a 40	<b>Temporal</b> (Viento duro)	Grandes olas rompientes, franjas de espuma	Se quiebran las copas de los árboles, circulación de personas muy dificultosa
9	41 a 47	<b>Temporal fuerte</b> (Muy duro)	Olas muy grandes, rompientes. Visibilidad mermada	Daños en árboles, imposible andar contra el viento
10	48 a 55	<b>Temporal duro</b> (Temporal)	Olas muy gruesas con crestas empenachadas. Superficie del mar blanca.	Árboles arrancados, daños en la estructura de las construcciones
11	56 a 63	<b>Temporal muy duro</b> (Borrasca)	Olas excepcionalmente grandes, mar completamente blanca, visibilidad muy reducida	Destrucción en todas partes, lluvias muy intensas, inundaciones muy altas
12	64	<b>Temporal huracanado</b> (Huracán)	Olas excepcionalmente grandes, mar blanca, visibilidad nula	Voladura de autos, árboles, casas, techos y personas. Puede generar un huracán o un tifón

Fuente: <http://www.campismomexico.com>

**Anexo D: Fotografía Lanchas Turísticas en Muelle Prat**



**Anexo E: Fotografía nave Daddy, empresa Rumbo Sur Ltda.**



## Anexo F: Fotografía nave Perla Negra



## Anexo G: Listado de principales Astilleros en Chile

Nombre	Ciudad
Borman Ltda.	Valparaíso
Astillero Conavre Ltda.	Valparaíso
Sociber Ltda.	Valparaíso
Maestranza Nachipa S.S.	Valparaíso
Maritec Ltda.	Valparaíso
Mitzy Hana Tokyo Co. Ltda.	Valparaíso
ASMAR	Valparaíso
Soc. Iberoamericana de Reparaciones Navales	Valparaíso
Servicios Marítimos Doña Sofía	Valparaíso
Astillero Marco Chilena	Quilpué
Maesan	San Antonio
Montemar	San Antonio
Astillero Eduardo Villarroel	San Antonio

Fuente: Elaboración propia

## Anexo H: Primera Encuesta

### 1) ¿Te interesa el Turismo Náutico?

- Sí
- No \*ir pregunta 9), luego de responder 2, 3 y 4

### 2) ¿Has disfrutado de un paseo náutico por la bahía de Valparaíso, embarcando en el Muelle Prat?

- Sí \*Ir pregunta 4)
- No

---

\*\*En caso de que: 1) Sí y 2)No

### 3) ¿Por qué no se ha interesado por los paseos en lancha del Muelle Prat?

(Marque la o las respuestas que comparta)

- No me atraen los paseos en lancha
- No suelo ir a Valparaíso
- No me gusta el Muelle Prat
- Las naves son muy precarias
- No me gusta toparme con la gente que ronda esos sectores
- Lo encuentro peligroso
- Otra: \_\_\_\_\_

### 4) ¿Se interesaría por realizar un paseo por la bahía en la siguiente nave?

Capacidad 250 personas, dos pisos, dos baños, barra de comida y bebidas, amplio, elegante y cómodo.

- Sí
- No \*ir pregunta 9)





**5) Te gustaría que el Muelle Barón sea el lugar de embarque del catamarán?**  
*Marca la alternativa que más se ajuste a tus preferencias*

- Sí \*ir pregunta 7
- No
- Me da lo mismo \*ir pregunta 7
- No lo conozco \*ir pregunta 7

**6) ¿Por qué no te gustaría que el Muelle Barón sea el lugar de embarque?**  
*Que el encuestado decida libremente, si no sabe que decir guiarlo con las alternativas de abajo*

- Es muy lejos
- Es peligroso
- Es muy sucio
- No me atrae la gente que ronda ese lugar
- Otro: \_\_\_\_\_







## 8) Disposición a Pagar

### a) ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por el primer paseo?

- *Recorrido de 30 minutos por Puerto de Valparaíso*
- *Incluye guía, fotografías y refresco*
- \$4.000
- \$5.000
- \$6.000
- \$7.000 o más
- Menos de \$4.000
- No me interesa

### b) ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por el segundo paseo?

- *Recorrido de 2 horas por costa de Valparaíso y Viña del Mar, pasando por Club de Yates de Recreo, Caleta Abarca, Castillo Wulff, Hotel Sheraton, Casino Enjoy y Muelle Vergara*
- *Incluye guía, fotografías, sandwich y refresco*
- \$7.000
- \$8.000
- \$9.000
- \$10.000 o más
- Menos de \$7.000
- No me interesa

### c) ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por el tercer paseo?

- *Recorrido de 5 horas hacia Laguna Verde, pasando por Puerto de Valparaíso, Quebrada de Playa Ancha, para llegar a la bahía de Laguna Verde*
- *Incluye guía, fotografías, snack y almuerzo*
- \$15.000
- \$17.000
- \$19.000
- \$20.000 o más
- Menos de \$15.000
- No me interesa

## 9) Edad \_\_\_\_

### 10) Sexo

- Masculino
- Femenino

### 11) Lugar de Residencia

- Viña del Mar- Concón
- Valparaíso
- Santiago
- Otro lugar de Chile
- Extranjero

## **12) Nivel Socioeconómico**

### **a) ¿Cuál de los siguientes posees en tu casa o en el lugar dónde vives?**

*Selecciona la o las alternativas que correspondan a tu caso*

- Computador, *notebook*, *netbook* o *tablet*
- Internet
- TV Cable o Satelital
- Automóvil

### **b) ¿Cuál es el nivel de educación del mantenedor de su familia?**

- Sin estudios
- Básica incompleta
- Básica completa
- Media incompleta
- Media completa
- Técnico incompleto (1 a 3 años)
- Universitaria incompleta o técnico completa
- Universitaria completa o más

**Anexo I: Interés por distintos recorridos según lugar de residencia, nivel socioeconómico, edad y sexo**

Recorrido 1: Valparaíso					
	Viña del Mar Concón	Valparaíso	Santiago	Otro Lugar de Chile	Extranjero
No le atrae	11%	21%	0%	0%	0%
Indiferente	50%	16%	19%	47%	73%
Le atrae	39%	63%	81%	53%	27%

	ABC1	C2	C3	D	0-17	18-25	26-35	36-60	61<	F	M
No le atrae	9%	11%	5%	0%	0%	0%	12%	8%	29%	10%	5%
Indiferente	51%	31%	26%	37%	33%	48%	46%	23%	43%	37%	43%
Le atrae	40%	58%	69%	63%	67%	52%	42%	69%	28%	53%	53%

Recorrido 2: Viña del Mar					
	Viña del Mar Concón	Valparaíso	Santiago	Otro Lugar de Chile	Extranjero
No le atrae	0%	21%	0%	0%	0%
Indiferente	29%	32%	19%	13%	55%
Le atrae	71%	47%	81%	87%	45%

	ABC1	C2	C3	D	0-17	18-25	26-35	36-60	61<	F	M
No le atrae	0%	4%	10%	13%	0%	0%	0%	16%	0%	2%	7%
Indiferente	37%	23%	16%	37%	0%	48%	19%	19%	29%	35%	20%
Le atrae	63%	73%	74%	50%	100%	52%	81%	65%	71%	63%	73%

Recorrido 3: Laguna Verde					
	Viña del Mar Concón	Valparaíso	Santiago	Otro Lugar de Chile	Extranjero
No le atrae	14%	5%	4%	0%	0%
Indiferente	22%	32%	6%	13%	27%
Le atrae	64%	63%	88%	87%	73%

	ABC1	C2	C3	D	0-17	18-25	26-35	36-60	61<	F	M
No le atrae	14%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	29%	6%	7%
Indiferente	17%	23%	16%	25%	0%	11%	19%	27%	42%	20%	20%
Le atrae	69%	73%	84%	75%	100%	89%	81%	58%	29%	74%	73%

Fuente: Elaboración propia

**Anexo J: Disposición a pagar por distintos recorridos según lugar de residencia, nivel socioeconómico, edad y sexo**

Disposición a Pagar por Recorrido 1: Valparaíso					
	Viña del Mar Concón	Valparaíso	Santiago	Otro Lugar de Chile	Extranjero
\$ 4.000	32%	42%	50%	60%	18%
\$ 5.000	36%	47%	31%	20%	36%
\$ 6.000	7%	0%	6%	7%	36%
\$7.000 o más	7%	0%	6%	7%	0%
< \$4.000	11%	11%	6%	7%	9%
No le interesa	7%	0%	0%	0%	0%

	ABC1	C2	C3	D	0-17	18-25	26-35	36-60	61<	F	M
\$ 4.000	31%	27%	79%	38%	67%	37%	38%	50%	14%	47%	33%
\$ 5.000	42%	50%	16%	0%	0%	33%	35%	38%	43%	31%	40%
\$ 6.000	14%	8%	5%	0%	0%	7%	19%	4%	0%	12%	5%
\$7.000 o más	6%	8%	0%	0%	0%	0%	8%	4%	14%	2%	8%
< \$4.000	3%	8%	0%	63%	33%	22%	0%	4%	0%	4%	15%
No le interesa	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	29%	4%	0%

Recorrido 2: Viña del Mar					
	Viña del Mar Concón	Valparaíso	Santiago	Otro Lugar de Chile	Extranjero
\$ 7.000	18%	21%	44%	47%	9%
\$ 8.000	7%	16%	19%	13%	9%
\$ 9.000	36%	5%	19%	7%	36%
\$10.000 o más	21%	32%	6%	13%	18%
< \$7.000	14%	11%	13%	20%	9%
No le interesa	4%	16%	0%	0%	18%

	ABC1	C2	C3	D	0-17	18-25	26-35	36-60	61<	F	M
\$ 7.000	14%	31%	53%	13%	67%	11%	42%	23%	29%	22%	33%
\$ 8.000	8%	12%	16%	25%	0%	15%	15%	8%	14%	12%	13%
\$ 9.000	31%	31%	0%	0%	0%	22%	19%	27%	14%	27%	15%
\$10.000 o más	33%	19%	0%	0%	0%	7%	19%	27%	43%	18%	20%
< \$7.000	8%	4%	21%	50%	33%	33%	4%	4%	0%	14%	13%
No le interesa	6%	4%	11%	13%	0%	11%	0%	12%	0%	6%	8%

Recorrido 3: Laguna Verde					
	Viña del Mar Concón	Valparaíso	Santiago	Otro Lugar de Chile	Extranjero
\$ 15.000	25%	26%	25%	33%	27%
\$ 17.000	21%	21%	38%	20%	27%
\$ 19.000	4%	11%	13%	13%	18%
\$20.000 o más	18%	21%	6%	0%	18%
< \$15.000	7%	16%	19%	27%	0%
No le interesa	25%	5%	0%	7%	9%

	ABC1	C2	C3	D	0-17	18-25	26-35	36-60	61<	F	M
\$ 15.000	22%	19%	58%	0%	0%	30%	38%	19%	14%	24%	30%
\$ 17.000	19%	31%	32%	13%	0%	19%	31%	23%	43%	27%	23%
\$ 19.000	14%	15%	0%	0%	0%	7%	15%	12%	0%	16%	3%
\$20.000 o más	22%	15%	0%	0%	0%	15%	8%	19%	14%	12%	15%
< de \$15.000	3%	12%	11%	75%	100%	22%	0%	12%	0%	8%	20%
No le interesa	19%	8%	0%	13%	0%	7%	8%	15%	29%	12%	10%

Fuente: Elaboración propia

### Anexo K: Revista de Cargo Obligatoria

CARGO NAVEGACIÓN Y MANIOBRAS	
CANTIDAD	ARTÍCULO O EQUIPO
1	Compás magnético
1	Tablilla de desvío compás
5	Luces de navegación reglamentarias
5	Ampolletas de repuesto
1	Escandallo con línea de 50 mts. Y plomada
1	Radar
1	Tabla de Mareas
1	Lista de Faros
1	Cuadro de choques y abordajes
1	Folleto de instrucción para navegación en cercanías de costa
1	Bitácora de mar y puesto
1	Anteojos prismáticos
1	Regla paralela
1	Compás de punta seca
2	Escuadra
1	Pito o sirena
1	Campana
3	Esferas negras
1	Barómetro aneroide o barógrafo

6	Cohetes lanza bengalas con paracaídas
6	Bengalas de mano
3	Señales fumígenas
1	Recipiente estanco para señales luminosas
2	Linternas y pilas de repuesto
1	Ancla de leva
1	Anclote repuesto
1	Cabrestante mecánico maniobra de fondeo, molinete u otro dispositivo similar
1	Cadena de leva con 3 paños de cadena o cable con un largo mínimo de 60 mts
4	Cabos de 3" o 4" (2" o 3") de mena y un largo mínimo de 40 mts
2	Bicheros
1	Pantalla reflectora de radar
1	Bandera Chilena

### **CARGO SUPERVIVENCIA**

CANTIDAD	ARTÍCULO O EQUIPO
1	Válvula Hidrostática
1	Bote Servicio
264	Chalecos salvavidas +5%
1	Chaleco salvavidas sala de máquinas
4	Aros Salvavidas marcados reflectante
2	Artefacto luminoso de aros salvavidas con cabo flotante mínimo 30mts y calzo
1	Instrucciones de supervivencia
2	Cuadro de obligaciones y consignas

### **CARGO TELECOMUNICACIONES**

CANTIDAD	ARTÍCULO O EQUIPO
1	Transceptor VHF con potencia Máx. 25w. Min1,2watt.
	Baterías para equipo TV. Con cargador independiente, en cubierta
1	Sistema de comunicación interno
1	Reloj de diámetro 12,5cm (puente)
1	Licencia de estación de barco
1	Certificado operador (vigente)
1	Bitácora registro comunicaciones
1	Cartilla radiotelefónica Serv. Móvil Marítimo
1	Placa con señal distintiva sobre el equipo VHF
3	Señal distintiva visible en ambas bandas del puente y sobre caserío
1	Cuadro instrucciones de socorro, urgencia y seguridad para casos de emergencia

<b>EXIGENCIAS VARIAS</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTÍCULO O EQUIPO</b>
1	Certificado matrícula de la nave
1	Certificado dotación mínima
1	Certificado arqueo
1	Matrícula maquinista menor
1	Certificados de matrículas de la dotación vigente
1	Certificado de exención
1	Botiquín N°2
	Planos nave aprobado
1	Estudio estabilidad aprobado
1	Franco bordo mínimo (Est. Estabilidad)
1	Manual sujeción de carga aprobado
1	Dispositivo trinca. Carga sobre cubierta, aprobados y certificados
	Ropa de trabajo, buzo, zapatos de seguridad, guantes casco
	Ropa de agua, chaqueta, pantalón, gorro, botas de agua
	Ropa de cama, frazadas, cabeceras, sábanas

Fuente: DIRECTEMAR, Revista Obligatoria Naves Menores

**Anexo L: Detalle de Escenarios de Demanda (Frecuencia Mensual, diaria, Demanda Mensual, Diaria y del Periodo)**

Recorrido	Escenario	Meses	Frecuencia Semanal	Frecuencia Mensual	Demanda Semanal	Demanda Mensual	Demanda Periodo Correspondiente
Valp.	Pesimista (ocupación de 30%)	Enero y Febrero	6	24	432	1.728	3.456
		Marzo a Diciembre	3	12	216	864	8.640
	Normal (ocupación de 50%)	Enero y Febrero	6	24	648	2.592	5.184
		Marzo a Diciembre	3	12	324	1.296	12.960
	Optimista (ocupación de 65%)	Enero y Febrero	6	24	936	3.744	7.488
		Marzo a Diciembre	3	12	468	1.872	18.720
Viña del Mar	Pesimista (ocupación de 30%)	Enero y Febrero	3	12	216	864	1.728
		Marzo a Diciembre	2	8	144	576	5.760
	Normal (ocupación de 50%)	Enero y Febrero	3	12	324	1.296	2.592
		Marzo a Diciembre	2	8	216	864	8.640
	Optimista (ocupación de 65%)	Enero y Febrero	3	12	468	1.872	3.744
		Marzo a Diciembre	2	8	312	1.248	12.480
Laguna Verde	Pesimista (ocupación de 30%)	Enero y Febrero	1	4	72	288	576
		Marzo a Diciembre	1	4	72	288	2.880
	Normal (ocupación de 50%)	Enero y Febrero	1	4	108	432	864
		Marzo a Diciembre	1	4	108	432	4.320
	Optimista (ocupación de 65%)	Enero y Febrero	1	4	156	624	1.248
		Marzo a Diciembre	1	4	156	624	6.240

Fuente: Elaboración propia

**Anexo M: Costos de Mantenimiento Catamarán Marqués de Mancera**

<b>GASTO DE MANUTENCIÓN MARQUÉS DE MANCERA</b>						
	Mar 2012	Abr 2012	May 2012	Jun 2012	Jul 2012	Ago 2012
FERRETERIA	553.334	154.119	721.048	884.992	4.110.328	1.149.255
EQUIPO Y MOTORES	259.650	549.449	4.751.737	0	817.891	561.867
	Sep 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013
FERRETERIA	885.862	724.186	875.347	638.434	341.600	384.482
EQUIPO Y MOTORES	195.160	24.000	3.711.502	302.171	1.039.514	153.754

Fuente: Gerencia Empresa Latitud 40, Valdivia

## Anexo N: Flujo de Caja para Empresa Turismo Discovery

ESCENARIO PESIMISTA	Año 2014 (Año 0)	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Ingresos por ventas	0	125.848.739	133.399.664	141.403.644	149.887.862	158.881.134
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>125.848.739</b>	<b>133.399.664</b>	<b>141.403.644</b>	<b>149.887.862</b>	<b>158.881.134</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(23.961.600)</b>	<b>(25.399.296)</b>	<b>(26.923.254)</b>	<b>(28.538.649)</b>	<b>(30.250.968)</b>
<i>Marketing</i>	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
<i>Gastos Operacionales</i>	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
<i>RRHH</i>	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)	(5.176.471)				
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(88.655.169)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>729.748</b>	<b>(20.402.799)</b>	<b>18.499.469</b>	<b>19.610.292</b>	<b>13.859.563</b>
Impuesto a la renta		(182.437)	0	(4.624.867)	(4.902.573)	(3.464.891)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>547.311</b>	<b>(20.402.799)</b>	<b>13.874.602</b>	<b>14.707.719</b>	<b>10.394.672</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>13.049.533</b>	<b>18.763.669</b>	<b>26.376.824</b>	<b>27.209.942</b>	<b>22.896.895</b>
Inversión inicial	(25.221.909)					
IVA de la inversión	(4.257.317)					
Recuperación IVA de la Inversión		4.257.317				
Recuperación Valor Residual						
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	0	0				
Amortizaciones		0	0	0	0	0
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(69.538.774)</b>	<b>4.257.317</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.059.548</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(74.715.244)</b>	<b>17.306.850</b>	<b>18.763.669</b>	<b>26.376.824</b>	<b>27.209.942</b>	<b>62.956.442</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>ESCENARIO NORMAL</b>	<b>Año 2014 (Año 0)</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por ventas	0	188.773.109	203.874.958	220.184.955	237.799.751	256.823.731
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>188.773.109</b>	<b>203.874.958</b>	<b>220.184.955</b>	<b>237.799.751</b>	<b>256.823.731</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(35.942.400)</b>	<b>(38.817.792)</b>	<b>(41.923.215)</b>	<b>(45.277.073)</b>	<b>(48.899.238)</b>
<i>Marketing</i>	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
<i>Gastos Operacionales</i>	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
<i>RRHH</i>	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)	(5.176.471)				
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(88.655.169)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>51.673.318</b>	<b>36.653.999</b>	<b>82.280.818</b>	<b>90.783.758</b>	<b>93.153.890</b>
Impuesto a la renta		(12.918.329)	(9.163.500)	(20.570.205)	(22.695.939)	(23.288.472)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>38.754.988</b>	<b>27.490.499</b>	<b>61.710.614</b>	<b>68.087.818</b>	<b>69.865.417</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>51.257.211</b>	<b>66.656.968</b>	<b>74.212.836</b>	<b>80.590.040</b>	<b>82.367.640</b>
Inversión inicial	(25.221.909)					
IVA de la inversión	(4.257.317)					
Recuperación IVA de la Inversión		4.257.317				
Recuperación Valor Residual						
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones		0	0	0	0	0
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(69.538.774)</b>	<b>4.257.317</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.059.548</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(74.715.244)</b>	<b>55.514.527</b>	<b>66.656.968</b>	<b>74.212.836</b>	<b>80.590.040</b>	<b>122.427.187</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>Año 2014 (Año 0)</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por ventas	0	251.697.479	276.867.227	304.553.950	335.009.345	368.510.279
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>251.697.479</b>	<b>276.867.227</b>	<b>304.553.950</b>	<b>335.009.345</b>	<b>368.510.279</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(47.923.200)</b>	<b>(52.715.520)</b>	<b>(57.987.072)</b>	<b>(63.785.779)</b>	<b>(70.164.357)</b>
<i>Marketing</i>	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
<i>Gastos Operacionales</i>	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
<i>RRHH</i>	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)	(5.176.471)				
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(88.655.169)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>102.616.888</b>	<b>95.748.540</b>	<b>150.585.957</b>	<b>169.484.644</b>	<b>183.575.319</b>
Impuesto a la renta		(25.654.222)	(23.937.135)	(37.646.489)	(42.371.161)	(45.893.830)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>76.962.666</b>	<b>71.811.405</b>	<b>112.939.468</b>	<b>127.113.483</b>	<b>137.681.489</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>89.464.888</b>	<b>110.977.873</b>	<b>125.441.690</b>	<b>139.615.706</b>	<b>150.183.711</b>
Inversión inicial	(25.221.909)					
IVA de la inversión	(4.257.317)					
Recuperación IVA de la Inversión		4.257.317				
Recuperación Valor Residual						
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	0	0				
Amortizaciones		0	0	0	0	0
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(69.538.774)</b>	<b>4.257.317</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40.059.548</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(74.715.244)</b>	<b>93.722.204</b>	<b>110.977.873</b>	<b>125.441.690</b>	<b>139.615.706</b>	<b>190.243.259</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo N: Flujos de Caja para Empresa con Financiamiento (Optimista, Normal y Pesimista)**

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>Año 2014 (Año 0)</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por ventas	0	125.848.739	133.399.664	141.403.644	149.887.862	158.881.134
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>125.848.739</b>	<b>133.399.664</b>	<b>141.403.644</b>	<b>149.887.862</b>	<b>158.881.134</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(23.961.600)</b>	<b>(25.399.296)</b>	<b>(26.923.254)</b>	<b>(28.538.649)</b>	<b>(30.250.968)</b>
Marketing	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
Gastos Operacionales	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
RRHH	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)	(5.176.471)				
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(88.655.169)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			(942.137)	0	0	0
Gastos Financieros		(7.731.018)	(6.373.939)	(4.844.748)	(3.121.617)	(1.179.950)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(7.001.270)</b>	<b>(27.718.875)</b>	<b>13.654.722</b>	<b>16.488.676</b>	<b>12.679.613</b>
Impuesto a la renta (25%)		0	0	(3.413.680)	(4.122.169)	(3.169.903)
<b>Utilidad Después de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(7.001.270)</b>	<b>(27.718.875)</b>	<b>10.241.041</b>	<b>12.366.507</b>	<b>9.509.710</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			942.137	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>5.500.952</b>	<b>12.389.731</b>	<b>22.743.263</b>	<b>24.868.729</b>	<b>22.011.932</b>
Inversión inicial	(25.221.909)					
IVA de la inversión (19%)	(4.257.317)					
Recuperación IVA de la Inversión		4.257.317				
Recuperación Valor Residual						
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	69.223.794	0				
Amortizaciones		(10.700.406)	(12.057.485)	(13.586.676)	(15.309.807)	(17.251.474)
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(314.980)</b>	<b>(6.443.090)</b>	<b>(12.057.485)</b>	<b>(13.586.676)</b>	<b>(15.309.807)</b>	<b>22.808.074</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(5.491.451)</b>	<b>(942.137)</b>	<b>332.245</b>	<b>9.156.587</b>	<b>9.558.922</b>	<b>44.820.006</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>ESCENARIO NORMAL</b>	<b>Año 2014 (Año 0)</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por ventas	0	188.773.109	203.874.958	220.184.955	237.799.751	256.823.731
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>188.773.109</b>	<b>203.874.958</b>	<b>220.184.955</b>	<b>237.799.751</b>	<b>256.823.731</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(35.942.400)</b>	<b>(38.817.792)</b>	<b>(41.923.215)</b>	<b>(45.277.073)</b>	<b>(48.899.238)</b>
<i>Marketing</i>	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
<i>Gastos Operacionales</i>	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
<i>RRHH</i>	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)	(5.176.471)				
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(88.655.169)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	0	0	0
Gastos Financieros		(7.731.018)	(6.373.939)	(4.844.748)	(3.121.617)	(1.179.950)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>43.942.300</b>	<b>30.280.061</b>	<b>77.436.071</b>	<b>87.662.141</b>	<b>91.973.940</b>
Impuesto a la renta (25%)		(10.985.575)	(7.570.015)	(19.359.018)	(21.915.535)	(22.993.485)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>32.956.725</b>	<b>22.710.045</b>	<b>58.077.053</b>	<b>65.746.605</b>	<b>68.980.455</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>45.458.947</b>	<b>61.876.514</b>	<b>70.579.275</b>	<b>78.248.828</b>	<b>81.482.677</b>
Inversión inicial	(25.221.909)					
IVA de la inversión (19%)	(4.257.317)					
Recuperación IVA de la Inversión		4.257.317				
Recuperación Valor Residual						
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	69.223.794	0				
Amortizaciones		(10.700.406)	(12.057.485)	(13.586.676)	(15.309.807)	(17.251.474)
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(314.980)</b>	<b>(6.443.090)</b>	<b>(12.057.485)</b>	<b>(13.586.676)</b>	<b>(15.309.807)</b>	<b>22.808.074</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(5.491.451)</b>	<b>39.015.858</b>	<b>49.819.028</b>	<b>56.992.599</b>	<b>62.939.021</b>	<b>104.290.751</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>Año 2014 (Año 0)</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por ventas	0	251.697.479	276.867.227	304.553.950	335.009.345	368.510.279
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>251.697.479</b>	<b>276.867.227</b>	<b>304.553.950</b>	<b>335.009.345</b>	<b>368.510.279</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(47.923.200)</b>	<b>(52.715.520)</b>	<b>(57.987.072)</b>	<b>(63.785.779)</b>	<b>(70.164.357)</b>
Marketing	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
Gastos Operacionales	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
RRHH	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)	(5.176.471)				
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(88.655.169)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	0	0	0
Gastos Financieros		(7.731.018)	(6.373.939)	(4.844.748)	(3.121.617)	(1.179.950)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>94.885.870</b>	<b>89.374.601</b>	<b>145.741.209</b>	<b>166.363.028</b>	<b>182.395.369</b>
Impuesto a la renta (25%)		(23.721.467)	(22.343.650)	(36.435.302)	(41.590.757)	(45.598.842)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>71.164.402</b>	<b>67.030.951</b>	<b>109.305.907</b>	<b>124.772.271</b>	<b>136.796.527</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>83.666.624</b>	<b>106.197.419</b>	<b>121.808.129</b>	<b>137.274.493</b>	<b>149.298.749</b>
Inversión inicial	(25.221.909)					
IVA de la inversión (19%)	(4.257.317)					
Recuperación IVA de la Inversión		4.257.317				
Recuperación Valor Residual						
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	69.223.794	0				
Amortizaciones		(10.700.406)	(12.057.485)	(13.586.676)	(15.309.807)	(17.251.474)
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(314.980)</b>	<b>(6.443.090)</b>	<b>(12.057.485)</b>	<b>(13.586.676)</b>	<b>(15.309.807)</b>	<b>22.808.074</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(5.491.451)</b>	<b>77.223.535</b>	<b>94.139.934</b>	<b>108.221.453</b>	<b>121.964.686</b>	<b>172.106.823</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo O: Flujos de Caja para Inversionista (Optimista, Normal y Pesimista)

ESCENARIO PESIMISTA	Año 2014 (Año 0)	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Ingresos por ventas	0	125.848.739	133.399.664	141.403.644	149.887.862	158.881.134
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>125.848.739</b>	<b>133.399.664</b>	<b>141.403.644</b>	<b>149.887.862</b>	<b>158.881.134</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(23.961.600)</b>	<b>(25.399.296)</b>	<b>(26.923.254)</b>	<b>(28.538.649)</b>	<b>(30.250.968)</b>
Marketing	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
Gastos Operacionales	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
RRHH	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)					
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	(10.739.300)	(11.538.563)	(12.397.311)
Gastos Financieros		(30.682.511)	(29.938.612)	(29.139.349)	(28.280.601)	(27.357.941)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(24.776.293)</b>	<b>(50.341.411)</b>	<b>(21.379.179)</b>	<b>(20.208.872)</b>	<b>(25.895.689)</b>
Impuesto a la renta (25%)		0	0	0	0	0
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(24.776.293)</b>	<b>(50.341.411)</b>	<b>(21.379.179)</b>	<b>(20.208.872)</b>	<b>(25.895.689)</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	10.739.300	11.538.563	12.397.311
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(12.274.071)</b>	<b>(11.174.943)</b>	<b>1.862.343</b>	<b>3.831.914</b>	<b>(996.156)</b>
Inversión inicial	(473.440.923)					
IVA de la inversión (19%)	(84.887.569)					
Recuperación IVA de la Inversión		84.887.569				
Recuperación Valor Residual						389.355.742
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	430.667.845	0				(389.355.742)
Amortizaciones		(9.995.401)	(10.739.300)	(11.538.563)	(12.397.311)	(13.319.971)
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(167.720.194)</b>	<b>74.892.168</b>	<b>(10.739.300)</b>	<b>(11.538.563)</b>	<b>(12.397.311)</b>	<b>26.739.577</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(172.896.665)</b>	<b>62.618.098</b>	<b>(21.914.243)</b>	<b>(9.676.221)</b>	<b>(8.565.397)</b>	<b>25.743.421</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>ESCENARIO NORMAL</b>	<b>Año 2014 (Año 0)</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por ventas	0	188.773.109	203.874.958	220.184.955	237.799.751	256.823.731
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>188.773.109</b>	<b>203.874.958</b>	<b>220.184.955</b>	<b>237.799.751</b>	<b>256.823.731</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(35.942.400)</b>	<b>(38.817.792)</b>	<b>(41.923.215)</b>	<b>(45.277.073)</b>	<b>(48.899.238)</b>
<i>Marketing</i>	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
<i>Gastos Operacionales</i>	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
<i>RRHH</i>	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)					
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	(10.739.300)	(11.538.563)	(12.397.311)
Gastos Financieros		(30.682.511)	(29.938.612)	(29.139.349)	(28.280.601)	(27.357.941)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>26.167.277</b>	<b>6.715.387</b>	<b>42.402.170</b>	<b>50.964.593</b>	<b>53.398.637</b>
Impuesto a la renta (25%)		(6.541.819)	(1.678.847)	(10.600.542)	(12.741.148)	(13.349.659)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>19.625.458</b>	<b>5.036.540</b>	<b>31.801.627</b>	<b>38.223.445</b>	<b>40.048.978</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	10.739.300	11.538.563	12.397.311
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>32.127.680</b>	<b>44.203.008</b>	<b>55.043.149</b>	<b>62.264.231</b>	<b>64.948.512</b>
Inversión inicial	(473.440.923)					
IVA de la inversión (19%)	(84.887.569)					
Recuperación IVA de la Inversión		84.887.569				
Recuperación Valor Residual						389.355.742
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	430.667.845	0				(389.355.742)
Amortizaciones		(9.995.401)	(10.739.300)	(11.538.563)	(12.397.311)	(13.319.971)
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(167.720.194)</b>	<b>74.892.168</b>	<b>(10.739.300)</b>	<b>(11.538.563)</b>	<b>(12.397.311)</b>	<b>26.739.577</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(172.896.665)</b>	<b>107.019.848</b>	<b>33.463.709</b>	<b>43.504.586</b>	<b>49.866.919</b>	<b>91.688.088</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>Año 2014 (Año 0)</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Ingresos por ventas	0	251.697.479	276.867.227	304.553.950	335.009.345	368.510.279
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>251.697.479</b>	<b>276.867.227</b>	<b>304.553.950</b>	<b>335.009.345</b>	<b>368.510.279</b>
<b>Total Costos Variables</b>	<b>0</b>	<b>(47.923.200)</b>	<b>(52.715.520)</b>	<b>(57.987.072)</b>	<b>(63.785.779)</b>	<b>(70.164.357)</b>
<i>Marketing</i>	0	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)	(5.565.378)
<i>Gastos Operacionales</i>	0	(16.561.321)	(22.319.321)	(16.561.321)	(22.319.321)	(35.351.003)
<i>RRHH</i>	0	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)	(61.352.000)
Gastos Puesta en Marcha	(5.176.471)					
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(83.478.699)</b>	<b>(89.236.699)</b>	<b>(102.268.381)</b>
Depreciación Instantánea Inversión -			(26.664.246)			
Depreciación -		(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)	(12.502.222)
Pérdida del Periodo Anterior -			0	(10.739.300)	(11.538.563)	(12.397.311)
Gastos Financieros		(30.682.511)	(29.938.612)	(29.139.349)	(28.280.601)	(27.357.941)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>77.110.847</b>	<b>65.809.928</b>	<b>110.707.308</b>	<b>129.665.480</b>	<b>143.820.067</b>
Impuesto a la renta (25%)		(19.277.712)	(16.452.482)	(27.676.827)	(32.416.370)	(35.955.017)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>57.833.135</b>	<b>49.357.446</b>	<b>83.030.481</b>	<b>97.249.110</b>	<b>107.865.050</b>
Depreciación Instantánea Inversión +			26.664.246	0	0	0
Depreciación +	0	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222	12.502.222
Pérdida del Periodo Anterior +			0	10.739.300	11.538.563	12.397.311
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>(5.176.471)</b>	<b>70.335.357</b>	<b>88.523.914</b>	<b>106.272.003</b>	<b>121.289.896</b>	<b>132.764.583</b>
Inversión inicial	(473.440.923)					
IVA de la inversión (19%)	(84.887.569)					
Recuperación IVA de la Inversión		84.887.569				
Recuperación Valor Residual						389.355.742
Aporte Capital de trabajo -	(40.059.548)	0				
Recupero Capital de trabajo		0				40.059.548
Préstamos	430.667.845	0				(389.355.742)
Amortizaciones		(9.995.401)	(10.739.300)	(11.538.563)	(12.397.311)	(13.319.971)
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>(167.720.194)</b>	<b>74.892.168</b>	<b>(10.739.300)</b>	<b>(11.538.563)</b>	<b>(12.397.311)</b>	<b>26.739.577</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(172.896.665)</b>	<b>145.227.525</b>	<b>77.784.614</b>	<b>94.733.440</b>	<b>108.892.585</b>	<b>159.504.160</b>

Fuente: Elaboración propia