



“CHILE FREE RIDERS”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Rubén Carreño Ejzman
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo

Santiago, Diciembre 2015

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. IDEA DE NEGOCIO.....	6
2.1 Identificación de la Empresa, Misión, Visión y Objetivos.....	6
2.2 Servicio/Producto.....	7
2.3 Oportunidad o Necesidad que se Atiende.....	10
2.4 Atractivo de la Propuesta.....	12
2.5 Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial.....	14
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES	15
3.1 Antecedentes Actuales de la Industria del Turismo en el Mundo y en Chile... 15	
3.1.1 Identificación de los Principales Actores de la Oferta Turística.....	17
3.1.2 Macrosegmentos.....	18
3.2 Análisis de la Industria y el Entorno.	19
3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)	19
3.2.2 Análisis Situacional (PESTEL).	21
3.3 Competidores.	24
3.3.1 Descripción de los Principales Competidores.....	24
3.4 Conclusiones.	25
4. MERCADO OBJETIVO	26
4.1 Segmentación Geográfica del Mercado.	26
4.2 Caracterización de los Consumidores.....	27
4.3 Tamaño del Mercado	31
4.4 Estimación Demanda Turismo Aventura	32
5. MODELO DE NEGOCIO.....	33
5.1 Descripción del Modelo de Negocio (Canvas).	33
5.1.1 Segmentación de Clientes.....	33

5.1.2	Propuestas de Valor.....	33
5.1.3	Canales de Distribución.	34
5.1.4	Relación con los Clientes.	34
5.1.5	Modelo de Flujo de Ingresos.	34
5.1.6	Recursos Clave.....	35
5.1.7	Actividades Clave.....	36
5.1.8	Asociaciones Clave.....	36
5.1.9	Estructura de Costos.....	37
5.2	Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida.	38
6.	ANÁLISIS INTERNO.....	39
6.1	Recursos, Capacidades y Competencias.	39
6.1	Análisis VRIO.....	39
6.2	Cadena de Valor.	40
7.	PLAN DE OPERACIONES	41
7.1	Estrategia de Operaciones.	41
7.1.1	Procesos Relacionados con Clientes.	41
7.1.2	Operaciones con Respecto de la Logística.	41
7.2	Ubicación Geográfica.	42
7.3	Implementación.	43
8.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS	44
8.1	Estructura Organizacional.....	44
8.2	Dotación de Personal, Funciones y Perfiles.....	44
8.3	Estructura de Remuneraciones.....	45
8.4	Equipo Gestor.....	45
9.	PLAN DE FINANCIAMIENTO	46
9.1	Financiamiento.	46

9.2	Inversiones en Infraestructura.....	46
9.3	Estimaciones de Ingresos y Presupuesto.	47
9.4	Evaluación Financiera.	48
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	57
11.	ANEXOS.....	60

1. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto presentado persigue cubrir la necesidad creciente de un universo emergente de turistas globales, caracterizados por la búsqueda de experiencias auténticas, contacto con culturas locales, y actividades orientadas al turismo aventura. Hoy a Chile se le reconoce mundialmente por sus ventajas para practicar turismo aventura, lo cual representa una clara oportunidad en un segmento de mercado que ha crecido en forma exponencial en los últimos años, tanto en clientes como en ingresos.

Chile Free Riders vincula el uso de plataformas campers con el turismo aventura de tipo ecológico, étnico y explorador, en un formato flexible y respetuoso del medioambiente y del entorno sociocultural a través del arriendo de vehículos campers, asistencia en ruta, programación de viajes y asesoría de un guía presencial. La propuesta apunta a que el cliente intervenga directamente en el diseño de las experiencias que busca para su viaje, generando flexibilidad y valor agregado en la asesoría de éste.

De la investigación de campo se pudo determinar que la idea es familiar en el 52% de los turistas que se encuestaron, sin embargo un 62% no lo harían en Chile básicamente por desconocimiento de las rutas atractivas, necesidad que se busca cubrir a través del diseño personalizado de rutas y la asistencia en viaje.

La industria del turismo mundial acusa un crecimiento sistemático y sostenido en el tiempo, lo que apoyado por políticas públicas locales, planes de desarrollo sistemático de institucionalidad y apoyo constante de comercialización de la imagen país en el mundo generan un ambiente propicio para lograr que este tipo de iniciativas prosperen con éxito.

La recuperación de la inversión se haría en 3 años y 9 meses, se espera un VAN de \$ 239 millones y una TIR de 25.79 %, esto evaluado a una tasa de descuento del 12,39 %.

2. IDEA DE NEGOCIO

2.1 Identificación de la Empresa, Misión, Visión y Objetivos

A. Identificación de la Empresa

Chile Free Riders nace como un Tour Operador de turismo receptivo. Busca innovar constantemente en su forma de entregar experiencias únicas, asociadas al turismo aventura de tipo ecológico-étnico-explorador y en donde el compartir con comunidades locales torna a la experiencia socioculturalmente y aumenta la satisfacción del turista. Todo esto a través de vehículos tipo campers que permitan acceder en forma eficiente y cómoda a los destinos que nuestros clientes deseen visitar.

B. Misión

Su Misión es entregar experiencias turísticas únicas, significativas y sustentables, seleccionando cuidadosamente un servicio con destinos y actividades distintivas para cada uno de ellos, en colaboración con las comunidades locales y preservando el medioambiente.

C. Visión

La Visión de Free Riders es posicionarse dentro de los tres primeros lugares dentro de los referentes del turismo aventura en Chile, respetuoso de su entorno y de sus comunidades y comprometido con el desarrollo sustentable del país, líder en la explotación de destinos alternativos y servicios distintivos de calidad superior.

D. Objetivo

Transmitir a cada cliente una propuesta de valor basada en la vivencia de experiencias significativas, en contacto con la naturaleza y con las comunidades locales. La creación de valor de la compañía se basa en la explotación de lugares con interés turístico, la posibilidad de contar con un guía presencial y de realizar actividades distintivas que permitan generar esta experiencia significativa, de grato recuerdo para los turistas. Lo último, basado en una plataforma de vehículos tipo campers de alta calidad que resuelvan la falta de infraestructura hotelera de estos lugares, evitando también su excesiva intervención, lo que permite ser consecuentes con el valor de sustentabilidad expresado en la Misión de nuestra compañía.

2.2 Servicio/Producto

El núcleo del negocio es el arriendo de campers montados sobre vehículos 4x2 y 4x4 de altas prestaciones técnicas, los que permitirán flexibilizar la oferta en términos de destinos turísticos a visitar. Este es el servicio principal que ofrece la empresa (S1). Lo que hace distintivo a este producto en los segmentos de mercado objetivo, es la posibilidad de acceder a 3 servicios adicionales. Con esto y de acuerdo la estrategia de ventas, el producto puede ser entregado al cliente de las siguientes 2 formas generales:

- Arriendo del vehículo tipo Camper sin servicios adicionales.
- Arriendo del vehículo tipo Camper con 1 o más servicios adicionales como;
 - a. Asistencias en Ruta
 - b. Gestión y Programación del Viaje
 - c. Guía de Viaje Presencial

A continuación se presenta un cuadro que describe esta relación.

Cuadro 1

“COMBINACIONES DE SERVICIOS OFRECIDOS POR FREE RIDERS”

S1: Servicio Principal -Arriendo de Vehículo Camper	•	•	•	•
S2: Servicio Adicional - Asistencia en Ruta		•	•	•
S3: Servicio Adicional -Gestión y Programación de Viaje			•	•
S4: Servicio Adicional -Guía de Viaje Presencial				•
CS: Combinación de Servicios	CS01	CS02	CS03	CS04

Fuente: Elaboración propia

Es claro que, de acuerdo a la estrategia de ventas, la mejor combinación de servicios es la CS4 dado que abarca todas las posibilidades del negocio, aumenta las posibilidades de un viaje totalmente exitoso y satisfactorio para el turista y genera la mayor sinergia posible en el producto, además de significar un mayor ingreso por la venta.

Seguidamente se realiza una descripción de cada servicio, tanto del principal como de los 3 servicios adicionales.

A. Arriendo de Vehículo tipo Camper

Se trata del arriendo del medio de transporte en que el turista realizará su viaje. Se considera entregar el vehículo con medio estanque de combustible y previo chequeo conjunto de todas las prestaciones que el vehículo dispone.

Como una forma de diferenciarse de la competencia, se ofrecerá al cliente un documento de apoyo en ruta, sugerencia de itinerarios de exploración, visita de atractivos turísticos, observación de la naturaleza y servicios básicos en puntos críticos de la zona a recorrer, esto con tal de expresar nuestro compromiso de entregar al cliente un servicio de excelencia.

Las prestaciones técnicas y comodidades de los vehículos campers, además de tracción 4x4 y 4x2, incluyen: cocina, menaje de cocina, baño químico portátil, baño con ducha interior, calentador de agua, bomba de agua, calefacción a gas, literas, mesa de comedor interior y exterior, equipamiento de seguridad (extintor, detectores de gas, etc.), toma exterior de TV cable, entre otros. Los detalles al respecto se presentan en la sección Anexos.

B. Asistencia en Ruta

Este servicio consiste en servir de soporte logístico al turista, orientando, apoyando y gestionando soluciones a todas inquietudes y problemáticas que puedan aparecer durante su viaje. Se trata de una comunicación permanente entre un monitor y el turista, o cada vez que éste lo requiera, a través de telefonía celular, mensajería celular instantánea o correo electrónico.

Así como cada servicio, este debe ser de excelencia, por tanto, se han definido 4 áreas de intervención sobre las cuales trabajar para que ante cualquier necesidad del turista ésta sea atendida satisfactoriamente en un tiempo menor al esperado. A continuación, se presentan estas áreas de intervención.

- **Orientación geográfica:** a través del conocimiento profundo por parte de nuestros monitores de las zonas a visitar, busca recomendar y/o guiar al turista hasta lugares de su interés tales como destinos turísticos, restaurantes, espacios de entretenimiento, servicentros, servicios básicos, etc.

- Orientación uso del camper: a través del conocimiento específico de éste, busca entregar soluciones a las necesidades que puedan surgir de la operación o reparación inesperada de los diferentes espacios del camper. También considera la orientación para ubicar todos los utensilios y soluciones alternativas a través del equipo interior del camper.
- Orientación mecánica del vehículo: a través del conocimiento específico e historial de cada vehículo, busca guiar al turista respecto a cualquier falla inesperada en el vehículo y en dónde lo más recomendable sea repararlo *in situ*.
- Orientación general: a través del conocimiento de las dimensiones legales, económicas, políticas y otras relevantes del entorno, busca apoyar y gestionar cuando sea necesario cualquier necesidad que presente el turista, ya sea en directa relación de su experiencia de viaje u otra fuera de ésta.

C. Gestión y Programación de Viaje

Este servicio consiste en tener a disposición varios itinerarios programados con destinos y actividades predefinidas en relación con las tendencias del turismo de aventura y el ecoturismo, en diseñar un programa de viaje flexibilizando uno ya existente o articulando otro completamente nuevo y personalizado, considerando y vinculando para esto los intereses particulares del turista con la excelencia que busca Free Riders para sus propuestas. El servicio de Gestión y Programación de Viaje se enfoca en turistas con pocas referencias de los destinos, pero con una idea muy clara de lo que quieren experimentar, idealmente disponiendo de un guía presencial que les permita disfrutar de su viaje en un contexto seguro y con una logística resuelta.

El servicio de Gestión y Programación de Viaje se construye en asociación con otros operadores que mantienen relación con las tendencias del ecoturismo y turismo de aventura y con los intereses particulares que pueden manifestar los clientes (parques naturales, intercambio sociocultural, *rafting*, *trekking*, visita a viñas, *fly fishing*, etc.), permitiendo a través de la flexibilidad que otorgan las plataformas campers disfrutar de diversas actividades y experiencias en su viaje.

A continuación se describen sucintamente las propuestas de programas de viajes prediseñadas para las tres modalidades principales que Free Riders tiene a la vista:

(i) Observación-Exploración de la naturaleza, (ii) Pesca Deportiva y (iii) Turismo Étnico, ahora bien, como se ha dicho antes, estas propuestas prediseñadas son susceptibles de modificación o incluso de vincularse entre sí conforme los intereses, requerimientos y necesidades de cada cliente.

En Anexo N°1 se puede revisar itinerario turístico para cada una de ellas

D. Guía de Viaje Presencial

El servicio de Guía de Viaje Presencial consiste en acompañar durante una parte o la totalidad de viaje al turista con el objetivo de asegurar la vivencia de experiencias únicas ya sea a través de un programa de viaje (servicio 3) o en la directa relación con la naturaleza y comunidades que se visiten en forma no programada. Lo distintivo de este servicio es el conocimiento del propio guía sobre la zona que se recorre, lugares de interés, sus costumbres, flora y fauna, leyendas y tradiciones, y que será entregado al turista a lo largo del viaje. Para ello, nuestros monitores o guías turísticos estarán adecuadamente capacitados, y especialmente en majeo oral de idioma inglés.

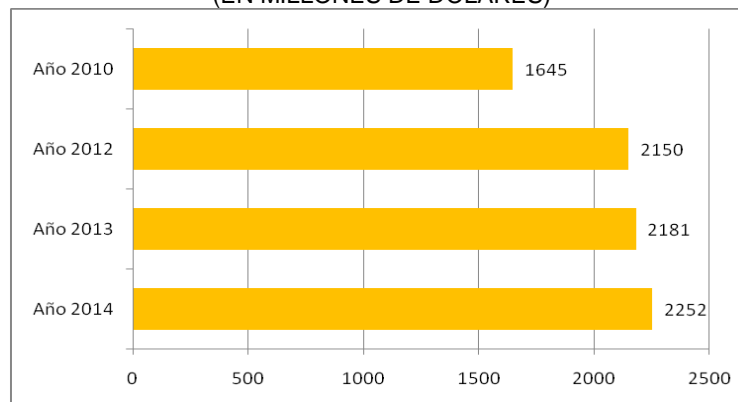
El guía prestará su apoyo, asesoría y coordinación en forma directa al turista, sin embargo, podrá viajar en un vehículo aparte (motocicletas u otros) y su pernocta será en carpa aparte, cuando lo requiera la ruta, de manera de preservar la intimidad del cliente. Con esto, la experiencia para el turista será mucho más satisfactoria y cómoda, entregándosele una mayor seguridad, confianza y garantía de que se lograrán los objetivos del viaje.

2.3 Oportunidad o Necesidad que se Atiende

Como se verá en la sección siguiente, existe evidencia respecto del incremento en la demanda de turismo a nivel mundial, situación que parece que se sostendrá en el tiempo. A tal punto esto es así que se espera que la cantidad total de turistas en el mundo pase de los 1.133 millones en el año 2014, a los 1.800 en el año 2030 (OMT, 2013).

Cabe destacar que en el año 2014 se generaron 1.425.000 millones de dólares por concepto de turismo en el mundo, mientras que en Chile la cifra alcanzó los 2.252 millones para el mismo año (OMT, 2015). Téngase a la vista también que para el caso particular de Chile se ha observado un crecimiento sostenido de ingresos por conceptos de esta industria. El siguiente gráfico así lo evidencia.

Gráfico 1
“INGRESOS POR TURISMO EN CHILE EN EL PERIODO 2010-2014”
(EN MILLONES DE DÓLARES)



Fuente: Elaboración propia, con datos de la OMT (2015)

Los datos presentados en el gráfico 1 muestran cómo los ingresos por turismo para el caso de Chile han mostrado una tendencia sistemática al alza en el último tiempo. De los 1.645 millones de dólares que ingresaron en el año 2010, se ha llegado en el año 2014 a los 2.252 millones antes indicados.

Ahora bien, la tendencia al alza que se observa en el turismo se conjuga con el desarrollo de una industria que tiende a una sistemática diversificación, respondiendo a los intereses de turistas cada vez más informados y exigentes. Dentro de esta diversificación de preferencias ha adquirido connotación el denominado “**turismo aventura**”, que aúna en sí diversos subtipos de turismo caracterizados por el desarrollo de actividades físicas y recreacionales al aire libre, la interrelación con comunidades y culturas autóctonas y la interacción con la naturaleza y el medioambiente (Universidad George Washington y ATTA, 2013). Esto constituye una cuestión de particular importancia para los fines de la presente propuesta, pues la necesidad que se busca satisfacer está relacionada a las nuevas tendencias dentro del público viajero de vivir experiencias singulares y únicas, distintas a las existentes en la oferta turística convencional. En función de esto es que se propone abordar estas experiencias conjugando dos elementos generales. Por un lado, la funcionalidad de la plataforma campers para acceder de manera cómoda a lugares donde no existe infraestructura y, por otro lado, el atractivo de entornos naturales y comunidades locales, que entregan valor y significatividad a las experiencias. El formato de casas rodantes y campers si bien es poco difundido en Chile¹, es común en Estados Unidos y Europa.

¹ Aunque en un artículo del Diario La Segunda del día 5 de enero de 2013, se señala que de acuerdo al SERNATUR el viajar en casas rodantes es una tendencia que está emergiendo en Chile.

La evidencia encontrada en la investigación de campo efectuada indica que el 52% de los turistas encuestados ha efectuado turismo en campers versus un 48%. Éstos principalmente son de Norteamérica y Europa. Asimismo expresaron que la principal dificultad para no hacer turismo camper en Chile es el desconocimiento de las rutas y de los atractivos turísticos, nombrando en segundo lugar la inseguridad (Anexo 2).

De este modo, la oportunidad que se intenta aprovechar dice relación concretamente con el crecimiento del interés por experiencias turísticas que marquen distancia respecto de las propuestas convencionales y que acerquen al viajero a destinos menos explorados y menos masivos. En consecuencia, el perfil de turista en el que Free Riders se concentra es el de una persona interesada en explorar la naturaleza, respetuosa del medioambiente y ávido por el intercambio cultural y la interacción con comunidades locales².

En relación a los competidores, se han identificado tres principales competidores, Holiday Rent, Wicked Campers y Andes Campers. Ya que estas ofrecen un servicio de arriendo vía vehículos campers, y adicionalmente ofrecen servicios complementarios de la misma manera al de nuestro emprendimiento. En la sección 3.3 Competidores se presenta una descripción más detallada de los tres competidores descritos anteriormente.

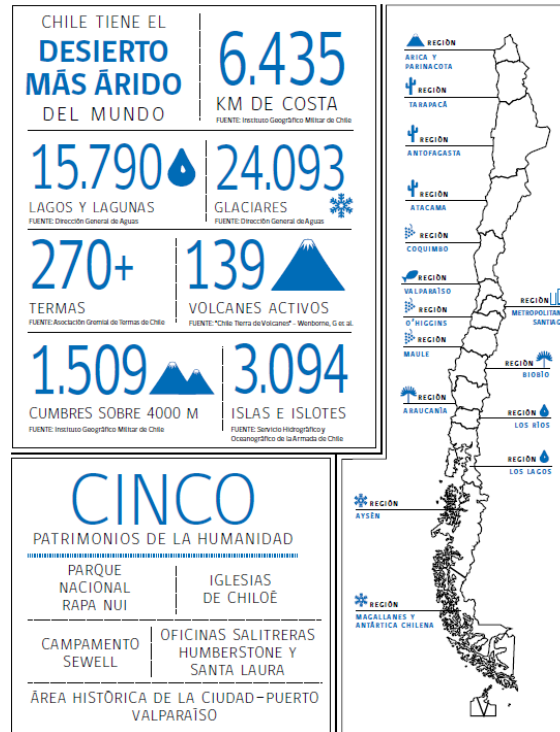
2.4 Atractivo de la Propuesta

El atractivo de poder maximizar el tiempo visitando la mayor cantidad posible de activos turísticos es una característica adyacente y de suma relevancia al operar con campers, los cuales otorgan flexibilidad y libertad a la experiencia de viaje del turista. Esto se refuerza por las características geográficas y territoriales de Chile, lo que constituye una base importante para la elaboración de una propuesta atractiva en el rubro. Téngase a la vista que en nuestro país es posible trasladarse de la nieve al mar en menos de tres horas de viaje o de zonas de vegetación frondosa a desiertos sin salir del territorio nacional. Al respecto puede observarse la siguiente infografía.

² Además, la iniciativa retorna beneficios a las comunidades locales, satisfaciendo necesidades pecuniarias de las mismas y les genera un polo de desarrollo y contacto con el mundo.

Figura 1

“PRINCIPALES ATRACTIVOS NATURALES Y CULTURALES DE CHILE”



Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (2012).

La figura 1 muestra los principales atractivos turísticos de nuestro país, consignándose, entre otros, el desierto más arido del mundo ubicado en la zona norte, los 6.435 kilómetros de costa, los 15.790 lagos y lagunas, y las zonas y construcciones nombradas patrimonio de la humanidad. Todo lo cual favorece en nuestro país el desarrollo de las nuevas tendencias vinculadas al denominado turismo de aventura, dentro del cual la modalidad de viaje en plataformas campers puede considerarse como una de sus manifestaciones.

Ahora bien, tomando el atractivo de Chile como el sustento inicial para el desarrollo de una propuesta turística, Free Riders procura marcar diferencia en dos dimensiones generales respecto de otros competidores de la industria.

En primer lugar, propende a hacer del turismo en plataformas campers una actividad grata y recordable, poniendo el foco de atención tanto en los intereses particulares de cada cliente como en las nuevas tendencias que se observan en el sector. Esto de forma tal que Free Riders considere el ajuste de las propuestas preestablecidas, combinando en cada caso tres elementos claves según los intereses del cliente: (i) servicios y tecnologías tendientes a conseguir calidad y comodidad en el viaje, (ii) visibilización de rutas de interés turístico en

distintas zonas de Chile y (iii) gestión y administración pormenorizada de los requerimientos asociados a cada viaje.

En segundo lugar, se procura también que Free Riders marque diferencia respecto de otros competidores a través de la consecución de una cultura organizacional y corporativa distinguible, la que se define en función de los siguientes principios rectores: (i) altos niveles de capacitación y competencias de sus equipos de trabajo, en pos de conseguir un correcto desenvolvimiento ante las exigencias del turismo en plataformas campers y un público con orientaciones en creciente diversificación; (ii) orientación al cliente, en pos de brindar un servicio personalizado, eficiente y de calidad; (iii) enfoque destinado a la plasticidad y constante innovación de propuestas, y (iv) desarrollo de un estilo de gestión eficiente, rápido y comprensivo con el entorno y las personas.

2.5 Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial

Una de las características centrales de la compañía Free Riders es su compromiso con el turismo sostenible y responsable. En el contexto del desarrollo de actividades turísticas no sólo deben considerarse los impactos que las mismas pueden tener sobre el medioambiente, sino también el impacto sobre las comunidades y culturas locales, lo que supone asumir la responsabilidad de aportar al desarrollo sustentable en nuestro país en sus tres áreas fundamentales: económica, sociocultural y medioambiental.

Por otro lado, Free Riders tiene un claro compromiso de responsabilidad social, que se refleja claramente en su Misión declarada, desarrollando un modelo de negocio basado en el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente. Creemos que esta es una de las claves del éxito de la empresa a largo plazo, pues nos ayudará a convertirnos en una opción más atractiva, acorde a las exigencias actuales de los diversos *stakeholders*, permitiéndonos abrir nuevos mercados, atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya captados.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

3.1 Antecedentes actuales de la industria del turismo en el mundo y en Chile

La Organización Mundial de Turismo (OMT) concibe al turismo como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el traslado de personas fuera de su entorno habitual, por motivos personales, de negocios, profesionales o de otro tipo, sin que esto signifique la búsqueda de una residencia definitiva. Según la OMT (2015), se ha pasado desde los 25 millones en 1950 hasta los 278 millones en 1980 y de esta cantidad a los 528 millones en 1995 y a los 1.133 millones en 2014. Y se proyecta que para el año 2030 el volumen de turistas internacionales alcance unos 1.800 millones, representando un crecimiento del 3,3% por año.

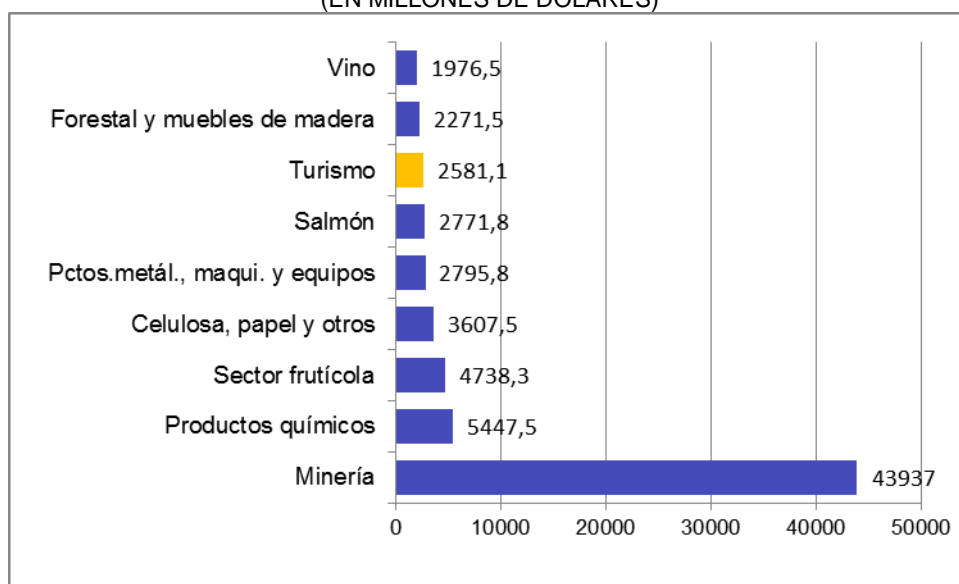
Por otro lado, los datos disponibles a escala mundial permiten apreciar que la industria del turismo ha significado en el año 2014 ingresos por 1,5 billones de dólares. Se sabe además que los rubros de gasto se concentran principalmente en la hotelería y el hospedaje, las comidas y bebidas, el transporte local, el entretenimiento y las compras (OMT, 2015). Esto, a su turno, permite desarrollar un volumen importante de empleos, abriendo también oportunidades a las economías locales.

Chile no representa una excepción a las tendencias existentes en el escenario internacional, la industria del turismo en nuestro país va en constante crecimiento conforme lo esperable, situación que en gran medida puede verse facilitada por las condiciones culturales y naturales que presenta esta nación para el desarrollo de dicha industria, las que se concretan principalmente en una variación de destinos y ofertas. En efecto, los turistas en Chile pueden acceder a comunidades locales o a lugares ya sean desérticos, con gran abundancia de vegetación, cordilleranos y/o cercanos al mar en poco tiempo. Se agrega además que el centralismo característico de la organización sociopolítica del país ha generado que los atractivos turísticos se mantengan relativamente libres de saturación demográfica. De ahí a que la industria del turismo en Chile pueda materializarse en rubros variados, como se desarrollará en lo sucesivo. Cabe consignar también que por las posibilidades que el turismo presenta en el año 2012 se elaboró la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, procurando que esta industria sea el tercer centro económico del país. Concretamente, se establecen como objetivos estratégicos el aumentar los ingresos generados por el turismo como porcentaje del PIB de un 3,2% a un 6% y generar 40.000 empleos directos más 160.000 empleos indirectos en el área, para el año 2020.

Todo esto, cabe destacar, sobre la base de cinco pilares: (i) promoción, (ii) sustentabilidad, (iii) inteligencia de mercado, (iv) inversión y competitividad y (v) calidad (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012).

Ahora bien, mientras que —según señala el Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones de la Biblioteca del Congreso Nacional (DEPESEX)— en el año 1990 el total de turistas que arribaron a nuestro país fue de 942.900 (DEPESEX, 2002), en el año 2013 fue de 3.576.204 (INE, 2013). Esto equivale a una variación porcentual del orden de un 279,3%. Y en cuanto se refiere a la incidencia de esta actividad en la economía, el siguiente gráfico aporta significativa información.

Gráfico 2
"RUBROS DE EXPORTACIÓN MÁS RELEVANTES DE CHILE EN EL AÑO 2013"
(EN MILLONES DE DÓLARES)

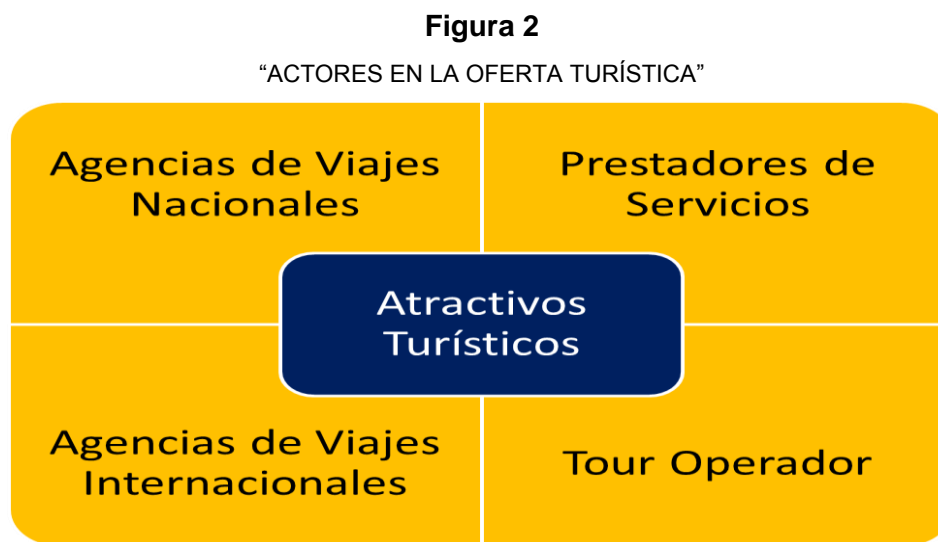


Fuente: Elaboración propia, con datos del INE (2013).

El gráfico 2 permite apreciar que en el año 2013 la industria del turismo se posicionó en el séptimo lugar de las exportaciones de bienes y servicios del país, registrando una entrada de divisas, incluido el transporte internacional, del orden de los 2.581,1 millones de dólares, correspondientes al gasto que realizaron los visitantes extranjeros en Chile. Además, no es menor el considerar que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en el año 2013 el turismo receptivo representó un 20,2% de las exportaciones de servicios de la nación, lo que equivale a un 2,9% del total de las exportaciones de bienes y servicios de la economía (INE, 2014). Tampoco es menor el señalar que en Chile las tasas de crecimiento de llegadas internacionales han sido superiores a las que exhiben países vecinos, en

periodos de tiempos determinados. Por ejemplo, según el SERNATUR entre los años 2011 y 2012 la variación porcentual de turistas en nuestro país fue de un 13,3%, superando la de Argentina, Brasil y Perú, que respectivamente presentaron variaciones del orden de -1,9%, 4,5% y 9,5% (SERNATUR, 2014).

3.1.1 Identificación de los Principales Actores de la Oferta Turística



Fuente: Elaboración propia

La figura 2 intenta dar cuenta de los actores relevantes de la oferta turística. Nuestra empresa CHILE FREE RIDERS se posiciona al igual que otras empresas de arriendo como Holiday Rent, Wicked Campers como un Tour Operador

Tour Operador: Corresponde a la organización comercial que diseña y provee paquetes, productos o servicios turísticos, propios o de terceros, los cuales pueden comprender transporte, estadía y otros. En Chile, los Tour Operadores (u Operadores Turísticos) deben cumplir con requisitos que propenden, entre otros, a regular su organización; equipamiento; selección y evaluación de proveedores de servicios; mecanismos de realización de postventa; diseño, control y modificación de paquetes turísticos y comercialización de sus servicios (INN, 2013). Además, el Tour Operador puede ser o mayorista, si trabaja exclusivamente con Agencias de Viajes, o mayorista-minorista en caso de ampliar su oferta al público en general.

Sin embargo, algunas definiciones de Mayorista, Minorista, Operadores pueden resultar necesarias, por tanto se consignan sus definiciones en Anexo N° 3

3.1.2 Macrosegmentos

Las variables para identificar los segmentos de un mercado de consumo son de naturaleza diversa. Para efectos de la presente sección éstas se circunscriben a la utilización de criterios relacionados con consideraciones conductuales, geográficas y demográficas. Esto advirtiendo las posibilidades que brindan para cuantificar el segmento de mercado, propiciar su accesibilidad, determinar su sustancialidad y facilitar el diseño ulterior de planes adecuados para el mismo.

Bajo el primer criterio se tienen indicadores de segmentación en función de los principales motivos que explican los viajes que se realizan al extranjero. Se sabe que tales motivos se materializan principalmente en torno a vacaciones, participación en actividades de negocios, congresos y profesionales, visitas a parientes y amigos, y motivaciones religiosas o de salud. Siendo el más representativo cerca de un 53% Ocio, recreo y vacaciones representan la mayoría absoluta entre las motivaciones que explicaron el turismo receptivo en el mundo en el año 2014. La situación para el caso particular de Chile está en conformidad con las tendencias observadas a nivel mundial. Según datos del SERNATUR (2014), en nuestro país la llegada de turistas se explica principalmente por motivos de vacaciones, representando un 52,1% del total del año 2013.

Chile en este contexto manifiesta una distribución del turismo receptivo por región de procedencia que se concreta de la siguiente forma. Turistas que arribaron a Chile durante el año 2013, la mayoría absoluta provino de países limítrofes, representando un 61,1% del total. Le siguen en cantidades significativamente más bajas quienes provinieron del resto de América y Europa, con representaciones de un 17% y un 11,4%, respectivamente.

Finalmente, consignado a través de variables demográficas tales como el sexo, y los grupos etarios, del total de turistas extranjeros que visitaron Chile durante el año 2013 asume comportamientos de la siguiente manera, 58% son de género masculino, por tanto un 42% de género femenino. Respecto de grupos etarios el rango de edad de 35 a 44 años mantiene la mayor representación, con un 32,6%. Por su parte, la mayor representación para el caso de las mujeres está en el rango de 45 a 59 años, con un 25,1%.

Para mayor entendimiento en Anexo N°4 se presentan gráficos de las cifras indicadas anteriormente.

3.2 Análisis de la Industria y el Entorno

Para el análisis la industria se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, basado en la competencia que se genera entre los distintos actores de la industria para indicarnos el potencial atractivo que pueda representar y las variables a considerar en el posicionamiento estratégico de la empresa.

3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas Competitivas del Sector (Porter)

El negocio propuesto se ubica dentro de la industria del turismo aventura del tipo receptivo, por tanto, para realizar el estudio de las 5 fuerzas de Porter se identificarán los actores de la industria para luego analizar las fuerzas que ejercen sobre ésta.

- Entrantes: toda idea o forma de negocio que pueda transformarse en competidor de la industria.
- Proveedores: se pueden distinguir 2 grupos, el primero orientado a la experiencia en las zonas a visitar como parques nacionales, termas y actividades puntuales como *trekking*, *rafting*, paseos náuticos, entre otros; el segundo grupo tiene que ver con los proveedores de soporte como talleres mecánicos, talleres de campers, soporte informático para promoción y venta del producto, papelería, etc.
- Sustitutos: otros productos vacacionales que combinen actividades asociadas el turismo aventura, cultural y étnico, por ejemplo: operadores mayoristas en alianzas con hoteles y hostales. Aplica también para toda la oferta de turismo orientado a la aventura y en contacto con la naturaleza como por ejemplo Resort y centros vacacionales cercanos a los destinos que propone el negocio.
- Compradores: turistas, principalmente extranjeros de 25 años a 65 años que desean pasar sus vacaciones en pareja, en grupo o con familia. Con buen nivel socioeconómico y seguidores del turismo aventura del tipo explorador-cultural-étnico.

- Competidores: se distinguen 3 competidores directos, dedicados al arriendo de plataformas tipo camper y la prestación de servicios adicionales, estos son: Andes Campers, Holiday Rent y Wicked Campers.

Identificados los actores se determinarán las fuerzas que ejercen sobre la industria a través de las características de cada una de ellas y con esto, la situación actual de la industria para competidores y/o nuevos entrantes.

Del análisis de la industria se desprende que no existen mayores barreras de entrada, lo cual representa una amenaza para los competidores actuales, por contraparte, no se aprecia mayor riesgo ante productos sustitutos toda vez que el turista se ha decidido por este tipo de turismo en Chile. El poder negociador de los proveedores es más bien neutro dado que necesita de los turistas para existir y le es difícil integrarse hacia adelante, por su parte los compradores se encuentran en una situación desfavorable al no poder concentrarse ni comprar grandes volúmenes en forma individual, tampoco existe una gran oferta que luche por obtener el mejor precio. Estas observaciones conducen a concluir que la industria resulta atractiva tanto para los competidores actuales como nuevos entrantes, considerando además el aumento constante de turistas que ingresan a Chile cada año.

En Anexo N°5 se exhibe análisis realizado al respecto. En cada una de las dimensiones;

- a. Amenaza de Nuevos Entrantes
- b. Poder de Negociación de Proveedores
- c. Amenaza de Sustitutos
- d. Poder de Negociación de los Compradores

Para cada situación se asigna alguna de las siguientes clasificaciones; “favorable” (F), “neutra” (N) y “desfavorable” (D)

3.2.2 Análisis Situacional (PESTEL)

A. Dimensión Política

A nivel de gobierno desde el año 2010 se han dado muestras importantes de apoyo a la actividad turística, esto se materializó a través de la promulgación de ley 20.423 en la cual se propende a mejorar la institucionalidad con el fin de impulsar y desplegar el enorme potencial que se observa para la industria del turismo, estableciéndose normas de calidad de los servicios turísticos y medidas de protección al visitante, además de crear la actual Subsecretaría de Turismo. Prácticamente de manera simultánea a lo anterior, se diseñó la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, la cual instala lineamientos a la política de turismo y establece metas claras para su desarrollo hasta el año 2020 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012). En conclusión, la industria del turismo en Chile cuenta con una disposición política favorable, propiciando así los emprendimientos en el área.

B. Dimensión Económica

Como se pudo apreciar en los capítulos precedentemente expuestos, el turismo a nivel mundial sigue creciendo, tal crecimiento también se ve reflejado en nuestro país, el que a su vez ha mantenido un crecimiento constante en los últimos cinco años, dicho crecimiento está dado por el incremento de turistas y a su vez por los ingresos que genera dicha industria.

Respaldao lo dicho anteriormente vemos que la industria posee un lugar de privilegio dentro del rubro de exportación más relevante de Chile. La industria del Turismo se ubica dentro de los top ten. Los antecedentes económicos resultan particularmente relevantes para la inserción de la idea de negocio propuesta en el mercado nacional. Estos tienen que ver con la relación que se manifiesta entre el desempeño de las economías de los países de origen de los turistas y su nivel de gasto en turismo, de manera que se espera que se activen las visitas tanto a nivel mundial como nacional, por las mejores expectativas económicas que existen y el fortalecimiento del dólar respecto al peso chileno.

C. Dimensión Sociocultural

Las crecientes oportunidades de intercambio de información e interdependencia entre países, de lo que Chile ciertamente no se mantiene ajeno, propician un escenario en el cual la oferta turística nacional logra darse a conocer a nivel mundial. Dentro de las tendencias

que están gobernando dichas decisiones de compra se reconocen los siguientes patrones: (i) el mayor acceso, (ii) la búsqueda de experiencias auténticas, (iii) ecoturismo y (iv) autoservicio (SERNATUR, 2013).

Por otro lado, vale precisar que dentro de los aspectos positivos del entorno sociocultural para la industria del turismo destaca la hospitalidad con la que se recibe a extranjeros y la preocupación que a este respecto existe por parte los organismos que intervienen en la gestión de este mercado. SERNATUR, por ejemplo, ha impulsado un programa de formación de Capital Humano, que reunió a los empleadores, la academia y el recurso humano del sector en pos de desarrollar la hospitalidad y calidad del servicio turístico. A ello se suma como aspecto favorable la variedad en entornos y en comunidades locales que ofrece Chile, a la vez de urbes con un patrimonio reconocido a escala mundial.

D. Dimensión Científico Tecnológica

El desarrollo de las tecnologías incide de manera muy importantemente en el desarrollo del turismo. Una primera arista en la que materializa tal importancia dice relación con la difusión. Internet y las redes sociales en general han permitido una oportunidad para desarrollar un *marketing* de redes a un costo relativamente menor, pero que a su vez demanda una excelente calidad de servicio para un turista que es cada vez más exigente y de preferencias diversificadas en el ámbito.

E. Dimensión Ecológica o Medioambiental

Esta dimensión constituye un aspecto que ejerce directa incidencia en la industria del turismo en Chile. En efecto, la tendencia de los turistas actualmente es preferir destinos que sean amigables con el medioambiente. Además, se preocupan de que exista un plan de eficiencia energética y que el desarrollo de su experiencia cultural sea compatible con la responsabilidad social y medioambiental (SERNATUR, 2013). La Ley 20.423 declare que el Estado debe promover el turismo de modo armónico e integral, impulsando su crecimiento sustentable en conformidad con las características de las regiones, comunas y localidades del país.

En el año 2013, según consigna el SERNATUR, 33 establecimientos de alojamiento turístico recibieron la Distinción Turismo Sustentable entre las regiones de Antofagasta, Tarapacá, Valparaíso, Metropolitana, Maule, Araucanía, Los Lagos y Magallanes. Tal distinción

constituye un indicador que garantiza al visitante que el establecimiento ofrece un servicio de calidad en los ámbitos económico, sociocultural y medioambiental (SERNATUR, 2015).

F. Dimensión Legal

La actividad turística en Chile cuenta desde el año 2010 con un marco legal establecido a través de la Ley 20.423, “Del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo”. Esta determina los lineamientos por los cuales se generan las políticas del sector. Por un lado, define tácitamente la obligación del Estado de promocionar y generar las acciones de *marketing* necesarias para posicionar al país como un destino turístico a nivel mundial, así como también exige desarrollar la infraestructura necesaria para canalizar la demanda de los turistas. Y, por otro lado, define los derechos y obligaciones respecto de los prestadores de servicios turísticos, poniendo énfasis en la certificación de la calidad y en el registro de sus ofertas, además de concentrarse en lo relativo a la protección del turista.




Ahora bien, aunque falta capacidad fiscalizadora para concretar la aplicación de este cuerpo legal, así como un criterio común para la certificación de los prestadores, el marco legal permite una base conceptual común y obligatoria para desempeñar la actividad, limitando el desarrollo de actores informales o con estándares poco óptimos de operación. De esto a que el mercado no pueda saturarse rápidamente con ofertas en base a un servicio deficiente.

3.3 Competidores

3.3.1 Descripción de los Principales Competidores

A continuación se describe a las empresas que en Chile ofrecen un servicio de arriendo de plataforma móvil camper similar al de Free Riders y servicios complementarios orientados a la asistencia logística-técnica para los viajes. Para ello se han tenido a la vista los siguientes criterios: antecedentes de su formación y posicionamiento en el mercado, características particulares de los servicios que ofrecen y público al cual destinan los mismos.

Cuadro 2
“ATRIBUTOS DE COMPETIDORES”

ATRIBUTOS			
Experiencia	↑	→	→
Vehiculos de Alta Calidad	↑	→	↑
Equipo Humano Calificado c/Experiencia	↑	→	↑
Servicio Personalizado Flexible	↑	↓	↑
Mantenimiento de Vehiculos	↑	→	↑
Atención de Emergencia	↑	↓	↑
Sucursales	↑	→	→
Profundidad Atributo ↑ alta → media ↓ baja			

En Anexo 6 se presenta una descripción más detallada de los competidores, para mayor entendimiento de estos, se ha construido cuadro que presenta las Fortalezas y Debilidades de estos competidores.

3.4 Conclusiones

Del análisis previamente desarrollado es posible concluir lo oportuna que resulta una propuesta de negocio en el área. En efecto, la sistemática alza de turistas en el mundo y en Chile hace posible advertir una necesidad de ampliar la oferta, mostrando un mercado en crecimiento y diversificándose, el cual está lejos de manifestar signos de saturación.

Una propuesta de emprendimiento particularmente elaborada para atender al turismo campers en Chile no sólo goza de las posibilidades que el mercado del turismo nacional en general brinda, sino que también, por su especificidad y auge incipiente, goza de oportunidades adicionales que aumentan tangiblemente su atractivo y potencialidad. Tales oportunidades se materializan concretamente en: (i) la ausencia de un número significativo de competidores directos, lo que resulta un indicador de lo poco explorado del mercado del campers en Chile y, por extensión, de la factibilidad que presenta el desarrollo de una propuesta original en el ámbito; (ii) las posibilidades de acceder a mercados de distintos puntos del planeta en los que el turismo campers es reconocido y moviliza divisas, lo que se potencia por las políticas e incluso marcos legales del Estado que propenden a dar a conocer al mundo las posibilidades que Chile ofrece en turismo; (iii) la variabilidad de lugares que Chile ofrece a lo largo de su territorio, lo que favorece el diseño de rutas apropiadas para el turismo campers, a la vez que posibilita la creación de múltiples servicios y así satisfacer los diversificados intereses y necesidades que se presentan entre turistas de países y culturas diferentes; y (iv) el significativo nivel de gasto que realizan en Chile los visitantes que provienen de las zonas del mundo con intereses en el turismo campers —provenientes de Estados Unidos y Europa principalmente—, lo que posibilita el diseño de una propuesta que apunte a la calidad y distinción en el servicio.

En suma, no se visualizan antecedentes que hagan cuestionar sustantivamente la oportunidad de negocio de la propuesta para el mercado nacional. Por tanto se concluye que Free Riders tiene sin duda importantes posibilidades de participar competitivamente dentro del mercado en cuestión.

4. MERCADO OBJETIVO

4.1 Segmentación de Mercado

Como una base para el cálculo de la demanda y, en consecuencia, caracterizar los segmentos que se escogerán como objetivos para los servicios que se ofrecerán, entenderemos como demanda de mercado al volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada (Kotler y Keller, 2012).

Aplicado esto al caso del turismo, es pertinente comenzar por la tabla siguiente, la que compara cómo se comportó el ingreso de divisas por turismo y cantidad de turistas, por área geográfica en el año 2014. De este modo, se establece una primera aproximación al segmento de clientes distinguible para la presente propuesta.

Tabla 1

“MACROSEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO DEL TURISMO,
SEGÚN INGRESO DE DIVISAS Y CANTIDAD DE TURISTAS”

Alcance geográfico	Ingreso (millones de dólares)	Cantidad de turistas (millones)
Mundial	1.425.000	1333
América	273.996	181
Sudamérica	25.789	28,6
Chile	2.252	3,7

Fuente: Elaboración propia, con datos de la OMT (2014).

La tabla 1 muestra que durante el año 2014 la demanda mundial de turismo alcanzó los 1.333 millones de turistas, registrando un ingreso total cercano a los 1.425.000 millones de dólares. En cuanto al segmento que está dispuesto a tomar vacaciones en América, es posible advertir que este sumó unos 181 millones de viajeros, significando un desembolso del orden de 273.996 millones de dólares. En particular para el caso de Chile, se tiene que en el mismo año arribaron un total de 3,7 millones de turistas, desembolsando una suma del orden de los 2.252 millones de dólares (OMT, 2015). Si bien esto nos puede dar una idea respecto del mercado que se puede abarcar de manera de llegar a un mercado potencial y luego a una estimación de la demanda, se hace necesario efectuar una distinción clara

respecto del tipo de turista que opta por Chile como destino. De esta forma se distingue al turista de acuerdo a motivaciones para visitar el país.

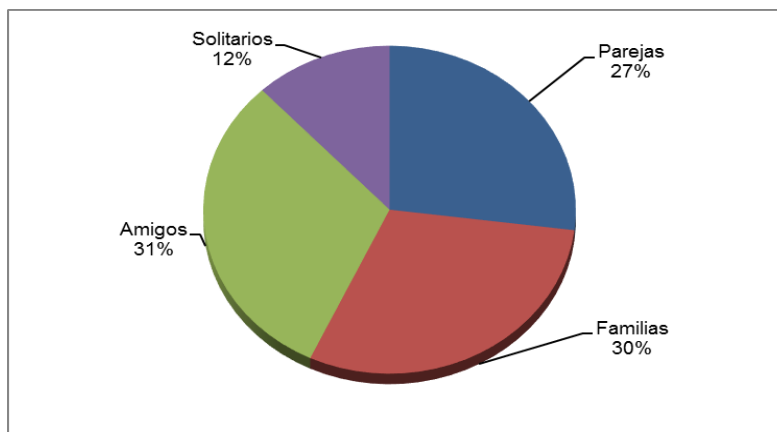
Para esto se ha escogido segmentar de acuerdo al mercado de intereses especiales, más específicamente el turismo aventura, dada la naturaleza de los servicios ofrecidos, vinculados al uso de campers. Respecto de lo anterior, una primera inferencia relevante consiste en advertir que, por la funcionalidad que ofrecen las plataformas campers o casas rodantes, quienes vacacionan en ellas han de manifestar interés por el estilo de vida relacionado al *outdoor*, la naturaleza y la autonomía. Esto marcaría en ellos diferencias respecto de turistas con preferencias masivas y comunes, cuyos gustos se concentran por ejemplo en la búsqueda de sol, playa o cruceros. De esta manera se puede extraer la conclusión de que los segmentos de turistas que comparten características de relevancia para la presente propuesta lo hacen en función de su interés por el turismo aventura, el turismo de naturaleza y el turismo patrimonial.

4.2 Caracterización de los Consumidores

Relevante para una caracterización concreta de los consumidores del servicio ofrecido es analizar su composición en cuanto a los grupos de viaje y el comportamiento de otras variables asociadas. El siguiente gráfico consigna datos importantes respecto de lo primero, mostrando cuáles son los lazos que predominan entre quienes conforman los grupos de viaje y la representación en el mercado del turista que viaja solo.

Gráfico 3

“LAZOS QUE CARACTERIZAN LA COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS DE VIAJE DENTRO DEL TURISMO AVENTURA, EN EL AÑO 2013” (EN PORCENTAJE)



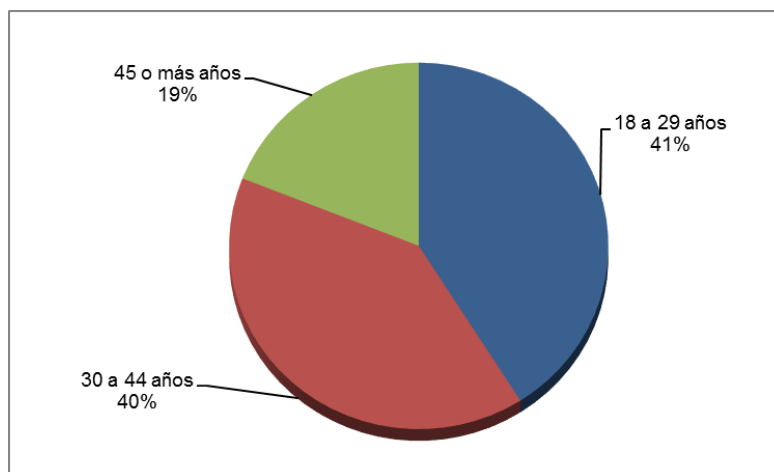
Fuente: Elaboración propia, con datos de Univ. George Washington y ATTA (2013)

El gráfico 3 evidencia que los grupos de viaje dentro del turismo aventura se establecen homogéneamente en función de lazos de amistad, familiares y de parejas, presentándose estos respectivamente con un 31%, 30% y 27% respecto del total de los casos. Los viajes de aventura en solitario se presentan con la proporción más baja, en el orden de un 12%. Además, los datos disponibles por la Universidad George Washington y la ATTA (2013) consignan que en promedio los grupos de viaje con propósitos de turismo aventura se conforman por 4 personas.

Por otro lado, el gráfico que a continuación se introduce permite advertir las tendencias en turismo aventura por grupos etarios.

Gráfico 4

“TENDENCIA DENTRO DEL TURISMO AVENTURA SEGÚN DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS ETARIOS EN EL AÑO 2013” (EN PORCENTAJE)



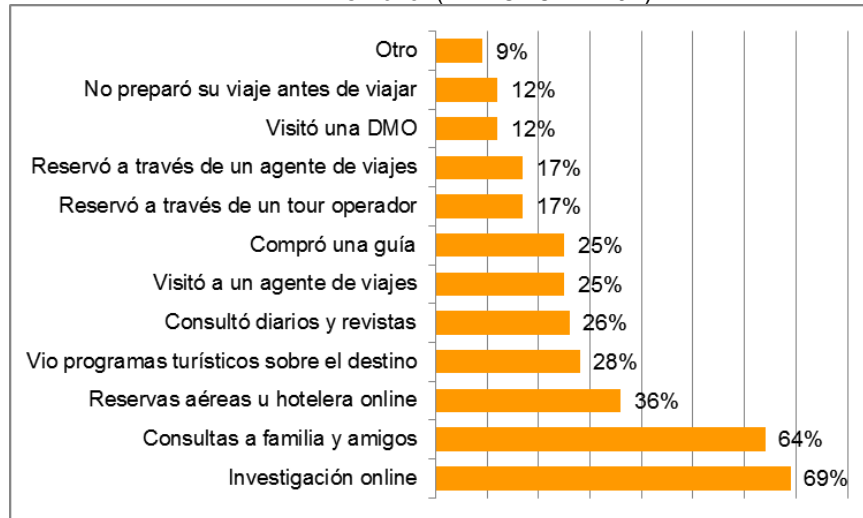
Fuente: Elaboración propia, con datos de Universidad George Washington y ATTA (2013)

En efecto, se muestra el gráfico 4 que la mayor proporción de personas que accedieron a este tipo de turismo en el año 2013 son jóvenes de entre 18 y 29 años, asumiendo un 41% del total de turistas. En una proporción similar se presenta el grupo etario que comprende de los 30 a 44 años, con un 40% del total. Quienes tienen más de 45 años sólo se presentan en una proporción del orden de un 19%. De aquí a que sea prudente sostener, como tendencia, que el turismo aventura atrae principalmente al adulto joven.

Ahora bien, en cuanto a los métodos más usados para preparar un viaje de turismo aventura se dispone de la siguiente información.

Gráfico 5

“MÉTODOS EMPLEADOS PARA PREPARAR UN VIAJE DE TURISMO DE AVENTURA EN EL AÑO 2013” (EN PORCENTAJE)



Fuente: Elaboración propia, con datos de Universidad George Washington y ATTA (2013)

Del gráfico anterior se desprende que la investigación *online* resultó en el año 2013 la modalidad más empleada para preparar un viaje de turismo aventura, consignando un 69% del total de las preferencias de métodos usados entre turistas. En una proporción cercana se observan las consultas a familiares y amigos, con un 64% del total. Esto, entre otras cuestiones, refuerza la necesidad de enfatizar una propuesta de *marketing* sustentada sobre la base del uso de internet y redes sociales para la oferta del servicio en el área. Algo que, por cierto, refrenda la tendencia observada actualmente para el turismo en general. En el Anexo N° 7, se extiende análisis del segmento de turismo aventura, además de cuadro sobre ranking del turismo aventura entre países desarrollados durante los años 2010 y 2015

En resumen, el mercado objetivo de la propuesta está dado por variables geográficas, demográficas y psicográficas, tal como se consigna en el cuadro siguiente.

Cuadro 3

“SEGMENTACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO PARA FREE RIDERS”

Criterio de segmentación	Características
Área Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Europeo, especialmente la Unión Europea • Mercado Norteamericano (USA y Canadá) • Mercado Latinoamericano (Brasil, Argentina, Perú y Colombia) • Mercado Nacional
Rango Etario	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres entre 19 y 29 años (parejas jóvenes y grupos de amigos) • Hombres y Mujeres entre 30 y 44 años (parejas y matrimonios con o sin hijos) • Hombres y Mujeres entre 45 y 65 años (parejas y matrimonios mayores)
Grupo Socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecientes al estrato socioeconómico “alto”, correspondiente a los Grupos Socioeconómicos ABC1 y C2 en Chile.
Poder Adquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Alto, con posibilidad de gastar sumas de dinero importantes
Nivel Cultural y de Estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales universitarios • Con conciencia ambiental y ecológica
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por vacaciones con “sentido”. • Observación y exploración de naturaleza virgen. • Interacción con otras culturas, como las indígenas. • Amantes de la aventura. • Productos sustentables y amigables con el medioambiente.

Fuente: Elaboración propia

Considerando el mercado objetivo recién expuesto, se definirán segmentos específicos de clientes, para lo cual se han considerado las variables demográficas (rango etario), considerando que las restantes variables relacionadas a los intereses —siendo el turismo aventura el principal por supuesto— y las de tipo psicográficas se mantienen en todo el mercado objetivo. Bajo esto nos centraremos en dos segmentos específicos distinguidos básicamente por ciclo de vida (o rango etáreo), esto es 19 a 44 años y de 45 y más. La razón tiene que ver con su capacidad económica (presumimos que el primer segmento tiene

menos disposición a pagar que el primero, o menos ingresos), y su aversión al riesgo, dentro de las múltiples actividades del turismo aventura (actividades de índole soft versus hard –ver Anexo N°4, en donde el segundo segmento (45 años y más) tendría más disposición a pagar por más confort, experiencias más guiadas y una logística resuelta de antemano que el primero

4.3 Tamaño del Mercado

Una vez segmentado el mercado, procederemos a cuantificar el tamaño del segmento relevante integrando estas variables para este emprendimiento con la información disponible. El estudio mencionado de Universidad George Washington y la ATTA (2013), dimensiona el tamaño del segmento del turismo aventura basados en 838 encuestas realizadas a viajeros internacionales de Europa, Norteamérica y Sudamérica, las que de acuerdo a la UNWTO (United Nations World Tourism Organization), representan el 69% de las llegadas a aeropuertos internacionales, es decir alrededor de 545,3 millones de turistas. De éstos el 42% (de acuerdo al estudio) mencionó el turismo aventura como principal interés en su viaje, lo que cifra el segmento en 229 millones de turistas, lo que proyecta el valor del segmento en USD\$ 263 billones de dólares (un gasto promedio de USD\$ 1.148,5 dólares por turista). Cabe destacar que la primera vez que se efectuó el estudio, en 2010, el valor del segmento de mercado se cifraba en USD\$ 89 billones alcanzando en dos años un incremento del 295% en apenas tres años. Una de las explicaciones recurrentes dicen relación al cambio de las conductas de los consumidores, más específicamente al arribo del grupo de consumidores denominados millennials o generación Y, los cuales han redefinido las propuestas de valor usuales en los productos turísticos. Dado lo anterior el crecimiento explosivo del segmento tiene que ver con la forma de considerar lo valioso en un viaje turístico, mientras hace algunos años se privilegiaba el descanso y el turismo de mar y playas, centrado en un consumidor que busca desconectarse y relajarse de su vida cotidiana, hoy las nuevas generaciones buscan precisamente todo lo contrario, conocer y conectarse con la naturaleza y las comunidades residentes, aprender de sus ritos y costumbres y disfrutar más del viaje que del destino en sí (Reporte Del Diagnóstico Sobre El Potencial De Los Recursos de Turismo De Naturaleza En México, Xola Consulting Group, 22 de Diciembre de 2009)(Millennials: de turistas a exploradores, Diario La Tercera, 19 de Julio de 2014).

Para efectos de este plan de negocios, estructuraremos la demanda basándonos en las encuestas de campo que se efectuaron a dos de los competidores mejor posicionados de la industria en Chile, Holiday Rent y Wicked Campers, los cuales han manifestado que en los

últimos dos años han tenido su oferta copada por los próximos 90 días, de manera que en función de la evidencia anterior sobre el alza en la demanda de servicios turísticos, los datos expuestos en la encuesta de mercado y la encuesta de campo, estimamos una demanda superior a nuestra oferta, influenciado básicamente por la profundidad del conocimiento del mercado respecto de la empresa.

4.4 Estimación de la Demanda Turismo Aventura

Para hacer una estimación de la demanda, en primer lugar se obtuvo la cantidad de turistas internacionales que llegaron al país en el año 2014, lo cual ascendió a 3.672.803 según información proporcionada por SERNATUR. Conocida la cantidad de llegada por turistas por país de origen se tiene que entre Euoropes y países de Norteamérica (EEUU, Canadá y México) se totalizan 692.517 turistas de los cuales un 53% de ellos su motivo del viaje son vacaciones, y que en promedio en días de permanencia están sobre los 10 días y que en términos de pasajeros corresponden a 367.260 turistas. Además se sabe que de acuerdo a un estudio de la Universidad George Washington y ATTA (2013) la tendencia del Turismo Aventura según distribución de grupos etarios nos arroja que un 40% tiene entre 30 y 40 años, se hace mención especial a este grupo ya que es nuestro principal segmento de clientes, por tanto una cifra estimada de turistas dispuestos a hacer turismo aventura dentro de nuestro segmento objetivo es de 146.904 turistas. Siguiendo esa línea y considerando que la llegada de turistas está conformada por grupos de 4 personas, se tiene un potencial de 36.726 de posibles demandantes sobre nuestra propuesta de valor.

Por último, para concluir con una estimación de demanda sobre hacer turismo en camper, nuestra encuesta de campo realizada arrojó que un 38% de las personas estaría dispuestas a hacer turismo en esa plataforma, lo cual arroja que se tendría un universo de 13.955 demandantes de Turismo Aventura bajo un vehículo "Camper"

En Anexo 4.1 Se presentan cifras que respaldan las cifras presentadas

5. MODELO DE NEGOCIO

5.1 Modelo de Negocio (Canvas)

5.1.1 Segmentación de Clientes

Nuestros clientes objetivos son hombres y mujeres de entre 19 y 65 años, estos pueden ser con y sin hijos, y que en su origen principalmente provienen de Europa, Norteamérica, y en menor medida de Latinoamérica y Chile. Son personas de estratos económicos altos, y que por tanto cuentan con alto poder adquisitivo, además poseen conciencia ambiental y preocupación por la sustentabilidad.

Estos tienen un profundo sentido por el turismo aventura, ecológico, étnico y de naturaleza. Además manifiestan interés por tener contacto e interacción cultural y compartir con las comunidades locales.

5.1.2 Propuestas de Valor

Como se ha descrito al inicio de la sección 2, el núcleo del negocio consiste en un servicio de arriendo de campers montados sobre vehículos 4x2 y 4x4 de altas prestaciones técnicas, servicio en ruta de primera calidad, orientados a satisfacer las necesidades de clientes con rango etario de 19 a 44 años y adicionalmente al arriendo y servicio en ruta, la disponibilidad de tours predefinidos o programables y la posibilidad de contar con un guía presencial durante todo el viaje, orientado a resolver las necesidades de clientes cuyo rango etario se encuentre entre 44 a más años.

El cliente podrá diseñar experiencias acordes a la zona que desea explorar, incluyendo sus gustos particulares. Esto le permitirá disfrutar del contacto con la naturaleza, del intercambio sociocultural y comunidades aledañas, de la gastronomía regional y los variados atractivos turísticos de la zona, entre otros, pernoctando cómodamente en lugares donde sólo este vehículo tipo camper le permitirá acceder.

La necesidad que se busca satisfacer para el segmento de mercado que apuntamos dice relación con la búsqueda de experiencias personalizadas, orientadas a actividades sustentables, respetuosas de la comunidad y del medioambiente, haciéndolas singulares y únicas para cada cliente. Precisamente, la personalización y flexibilidad son cualidades que

marcan la diferenciación respecto de los tour operadores tradicionales y el servicio de primera calidad, lo marca respecto de los tour operadores que comparten la misma plataforma de campers, siendo estos tres elementos aspectos a valorar por los segmentos relevantes de mercado a los que el negocio apunta.

5.1.3 Canales de Distribución

La comunicación de la propuesta de valor a nuestros clientes tiene como principal canal una plataforma web implementada para el *e-commerce*, la cual permitirá realizar a través de internet todos los procesos de distribución, venta, compra, *marketing* y suministro de información de los servicios que Free Riders ofrece a sus clientes. Por medio de la plataforma web estos podrán por ejemplo conocer los distintos itinerarios o programas de viajes prediseñados disponibles, consultar y cotizar por otros de tipo personalizado, coordinar y efectuar reservas en línea, resolver dudas o consultas sobre los servicios, realizar pagos, etc.

5.1.4 Relación con los Clientes

El elemento que busca ser el diferenciador respecto a las propuestas que comparten la misma plataforma es la experiencia que otorga el servicio. Para ello se pretende entregar atención y asesoría personalizada que permita una experiencia satisfactoria de cliente, cuyo objeto es lograr experiencias únicas. Adicionalmente para ello se establecen los siguientes medios, correo electrónico, comunicación telefónica, plataforma web para ventas y contacto, asesoría en el diseño de rutas, y por último Servicio de Post Ventas por medio de encuestas de satisfacción de clientes.

5.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos

Los ingresos se encontrarán tarifados en función del uso diario de la plataforma de campers y en función del itinerario escogido y tendrán dos fuentes de recaudación:

- Por venta directa: a través de la plataforma *e-commerce*, la cual tendrá opciones de pago con tarjeta de crédito, para cada combinación de servicios escogida por el cliente. Las ventas por este canal se estiman en 40%

- Por venta indirecta: a través de mayoristas y agencias de publicidad, las que recaudarán el pago y depositarán previa deducción de sus comisiones. Las ventas por este canal se estiman en 60%

5.1.6 Recursos Clave

Se identifican los siguientes recursos clave requeridos por la propuesta de valor, canales de distribución y relaciones con clientes:

- Recursos humanos. De una importancia fundamental para la entrega de valor y la relación con la cadena de valor. Se pondrá una especial atención en la selección, reclutamiento y capacitación del equipo de monitores, que es el que mantendrá el contacto directo cara a cara con los clientes en terreno, y del equipo comercial, que es el que llevará la relación con las agencias de viaje, mayoristas, asociados y los clientes en la fase de venta y contratación de servicios. El equipo de monitores juega un papel crucial en el desarrollo y éxito del servicio y, por tanto, en la calidad de la experiencia de los clientes, por ende debe estar conformado por personas capacitadas técnica, cultural, geográfica e idiomáticamente (en inglés hablado), y además altamente motivadas y con clara orientación al servicio. Por su parte, el equipo comercial debe contar con experiencia, conocimientos y redes de contacto dentro de la industria, particularmente por la necesidad de contar con vínculos estratégicos con mayoristas y agencias de publicidad, quienes forman parte de las asociaciones claves de la compañía.
- Vehículos Campers. Constituyen la base física en la cual se sustenta la propuesta de valor. Esta plataforma no sólo proporciona la autonomía y libertad para la realización de los viajes, manteniendo estándares adecuados de eficiencia y comodidad para los clientes, sino también es lo que en definitiva entrega flexibilidad al servicio, pues permite diseñar itinerarios personalizados, así como redefinir rutas de acuerdo a situaciones no previstas. La plataforma está compuesta de campers montados sobre camionetas 4x4 y 4x2 que permiten sortear la dureza de los caminos, huellas y rutas, entregando acceso a los destinos y atractivos naturales que estén incluidos en el itinerario diseñado.
- Plataforma web *e-commerce*. Constituye el principal canal de distribución y comunicación de la propuesta a los clientes. Permite gestionar el marketing de manera más eficiente y

efectiva, reduciendo costos, expandiendo la base de clientes y permitiendo disponer de un horario de ventas ininterrumpido.

5.1.7 Actividades Clave

Dentro de las actividades clave de la compañía podemos distinguir las siguientes.

- Diseño de rutas atractivas dentro del país, que contemplen destinos turísticos relevantes y coherentes con la propuesta de valor que se pretende entregar al cliente.
- Gestión comercial, *marketing* y ventas, relacionados a la propuesta de valor y los servicios ofrecidos.
- Gestión de alianzas con minoristas tanto nacionales como internacionales.
- Gestión de convenios con atractivos y destinos turísticos de importancia dentro del país.
- Selección, entrenamiento y capacitación del equipo humano, particularmente los monitores turísticos y el equipo comercial, que resultan fundamentales para la comunicación de la propuesta de valor de la compañía.
- Implementación, mantenimiento y actualización de la plataforma web, esto para lo que respecta al desarrollo de las actividades de difusión y *e-commerce*.
- Mantenimiento técnico regular y periódico de la plataforma de vehículos campers, lo que permite asegurar el cumplimiento de las prestaciones esperadas de los mismos en calidad y oportunidad.

5.1.8 Asociaciones Clave

La compañía necesita contar con socios estratégicos que comulguen con la propuesta de valor y la calidad de los servicios que se quiere alcanzar. Entre los asociados clave se distinguen los siguientes.

- Mayoristas y agencias de publicidad. Responden al canal tradicional de comercialización de paquetes turísticos y representan una asociación clave en la difusión de la propuesta de valor de la compañía. Se considera hacerlos partícipes directos de la experiencia que ofrece la compañía y convertirlos así en apóstoles de Free Riders, esto a través de *fam trips* principalmente.
- Comunidades locales. Representan parte relevante de la oferta cultural y gastronómica relacionada a la propuesta de valor, el nexo con la identidad cultural del país y fuente importante de información de nuevos atractivos naturales y/o culturales. También es

parte de la responsabilidad social empresarial que la compañía busca desarrollar, promoviendo su participación activa en las ganancias de la actividad.

- Prestadores de servicios relacionados con intereses especiales. Se considera en este caso por ejemplo a los *lodges* de pesca, viñas, restaurantes, etc., quienes contribuirán con su capacidad logística y la calidad de sus respectivos servicios a definir la naturaleza de la experiencia que cada cliente obtendrá y su satisfacción con la misma, por lo que se entiende a estos prestadores como asociaciones clave para la compañía.

5.1.9 Estructura de Costos

La estructura de costos será una base fija, la cual considerará la estructura administrativa, el equipo de monitores, así como la mantención de la plataforma de campers. Posteriormente se estima valorizar cada itinerario de acuerdo a los prestadores del servicio involucrado. Se estima que una proporción relevante de los costos involucrados (sobre el 50%) comprenderán costos variables asociados al uso del servicio.

En Anexo N° 8 se gráfica Modelo de Negocio Canvas de FREE RIDERS

5.2 Estrategias de Entrada, Crecimiento y Salida

A. Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada contempla diseñar y ejecutar una eficaz campaña de marketing a nivel de intermediarios y darse a conocer tanto en redes sociales como en sitios web especializados en turismo y viajes. La estrategia consiste en la entrega de productos y/o servicios que ofreceremos poseen elementos distintivos que harán diferenciar nuestra oferta con el resto de la competencia, el objetivo es hacer que los compradores perciban que están recibiendo un producto único ya sea en uno o varios atributos. Es así que para cada uno de nuestros productos/servicios; Arriendo de Vehículos Campers, Asistencia en Ruta, Gestión y Programación del Viaje y Guía de Viaje presencial añadidos características que constituyen una “valor agregado” que permitan distinguirlo respecto de los ofrecidos por la competencia y que los compradores puedan valorar favorablemente

B. Estrategia de Crecimiento

Nuestra empresa va a partir con una capacidad limitada de vehículos Campers los cuales en su inicio van a ser obtenidos vía leasing operativo, en la medida que la empresa vaya adquiriendo experiencia y madurez, los resultados se encuentren dentro de lo planificado, es decir si los resultados nos acompañan estaremos tomando decisiones para crecer.

Para ello nos enfocaremos en dos temas centrales:

- En el mercado que decidimos competir pero con nuevos servicios, implementando nuevos diseños de rutas, como por ejemplo turismo aventura en la montaña. Nuestro país posee una cantidad importante de atractivos naturales, se puede ofrecer turismo montaña diseñando un plan de visita a Torres del Paine. Por tanto también se tiene considerada la compra de más vehículos “Campers”.
- Otra estrategia de crecimiento a evaluar es ampliar nuestra gama de servicios, especialmente para la temporada invernal, aprovechando la temporada de nieve trasladando pasajeros que desean llegar a los centros turísticos que se encuentran en un tiempo de dos horas de distancia de Santiago. Este traslado debe realizarse en una plataforma distinta a la de Campers, ya que se realizaría con vehículos “Vans” los cuales cuentan con capacidad para 9 pasajeros

C. Estrategia de Salida

La estrategia de salida del negocio va a estar basada en relación a los resultados que genere esta iniciativa, de acuerdo a las cifras que se fijen en el plan financiero. Si el plan no se cumple, se procederá a la venta de los activos a precio de mercado. Nosotros como socios de este proyector asumiremos las pérdidas correspondientes.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 Recursos, Capacidades y Competencias

En el sector turístico se debe realizar una especial atención valoración de los recursos y capacidades que posee en su interior. En el caso de Free Riders los recursos necesarios para poder competir en el mercado principalmente son su flota de vehículos campers de alto estándar de calidad y servicio. Se requiere también el contar con activos intangibles de primer nivel —en particular un recurso humano calificado, idóneo y con experiencia— ya que son el canal principal de contacto con los clientes, proveedores y asociados relevantes.

6.1. Análisis VRIO

A partir del análisis realizado se entiende que Free Riders no posee Desventajas Competitivas evidentes. El examen muestra, por lo demás, un panorama auspicioso en el que predominan las Ventajas Competitivas.

La empresa presenta como única **Ventaja Competitiva Sostenible (VCS)**, es decir, que cumple con las cuatro características —valor, rareza, inimitabilidad y una adecuada organización para la explotación del recurso-capacidad—, el contar con una propuesta de valor y unos servicios que se orientan a proporcionar experiencias satisfactorias, únicas, recordables, social y culturalmente significativas, y ecológicamente sustentables en sus clientes. La diferenciación que la empresa pretende lograr respecto a sus competidores reside precisamente en la combinación de estos elementos antes señalados como parte de la experiencia que se busca generar en los clientes, experiencia que en este sentido superaría el simple arriendo del camper y se convertiría en “única”.

Por otro lado, las **Ventajas Competitivas Temporales** de Free Riders, definidas de este modo ya que a pesar de ser recursos favorables no presentan todas las características VRIO y pueden ser replicadas a corto plazo por los competidores

En tercer lugar, la **Paridad Competitiva** se presenta en lo que respecta a: (i) contar con acceso a financiamiento a través de instituciones bancarias; (ii) poseer sucursales en tres puntos estratégicos del país (norte, centro y sur); (iii) contar con un sitio web apropiado para la difusión y el e-commerce; (iii) contar con un equipo de marketing y administración idóneo, calificado y con experiencia en el sector; entre otros, Por tanto todos estos recursos pueden considerarse como básicos y comunes entre los competidores.

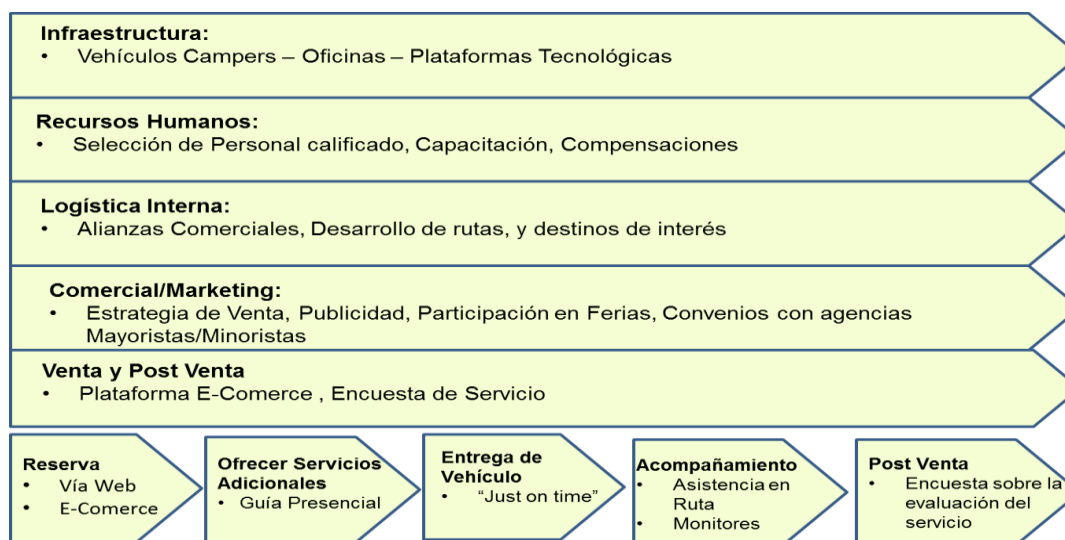
En Anexo N° 9 se presenta Análisis VRIO DE FREE RIDERS

6.2. Cadena de Valor

Las empresas que compiten en el rubro turístico son múltiples y heterogéneas, en donde cada una de ellas aporta y/o contribuye en parte para aumentar el valor global del producto y/o servicio que ofrece. La creación de valor en la industria del turismo, y especialmente en el ámbito de la entrega de un producto-servicio diferenciado como el nuestro, debe basarse en la conjugación de actividades diversas en un único sistema.

Figura 3

“CADENA DE VALOR DE FREE RIDERS”



Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE OPERACIONES

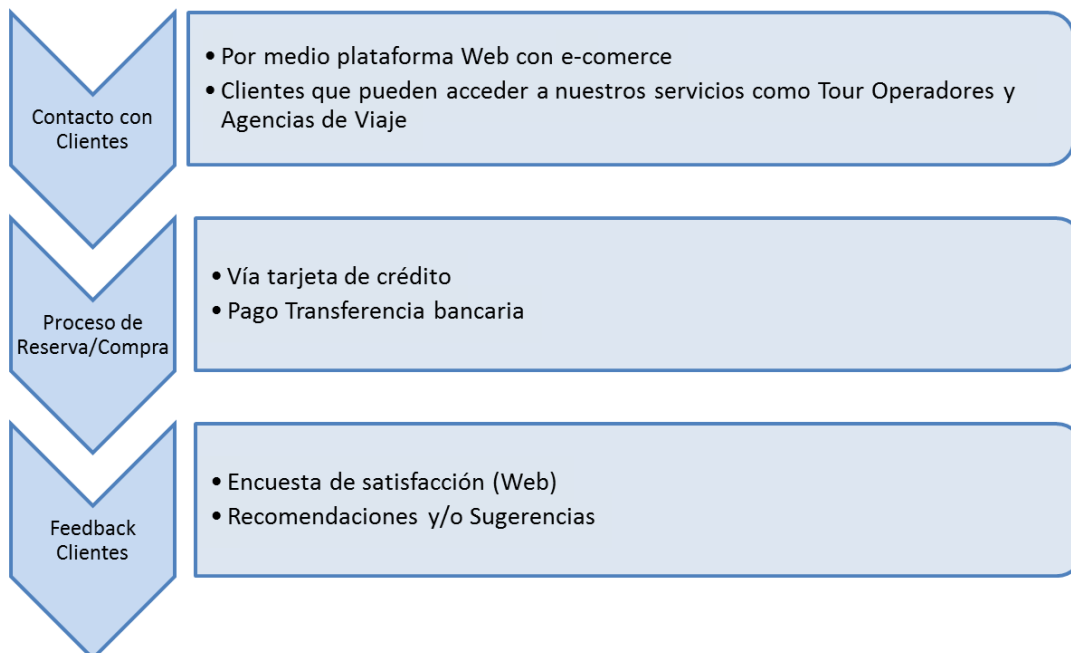
7.1 Estrategia de Operaciones

Nuestra estrategia tiene objetivo central satisfacer al cliente, para ello la gestión operativa se centrara en poder permitir que nuestros clientes perciban la entrega de un servicio de excelencia y la vivencia de una experiencia única e inolvidable, lo cual está alineado con nuestra estrategia de entrada que es la diferenciación, en donde se proponen elementos distintivos que permitirán diferenciarnos de nuestra competencia.

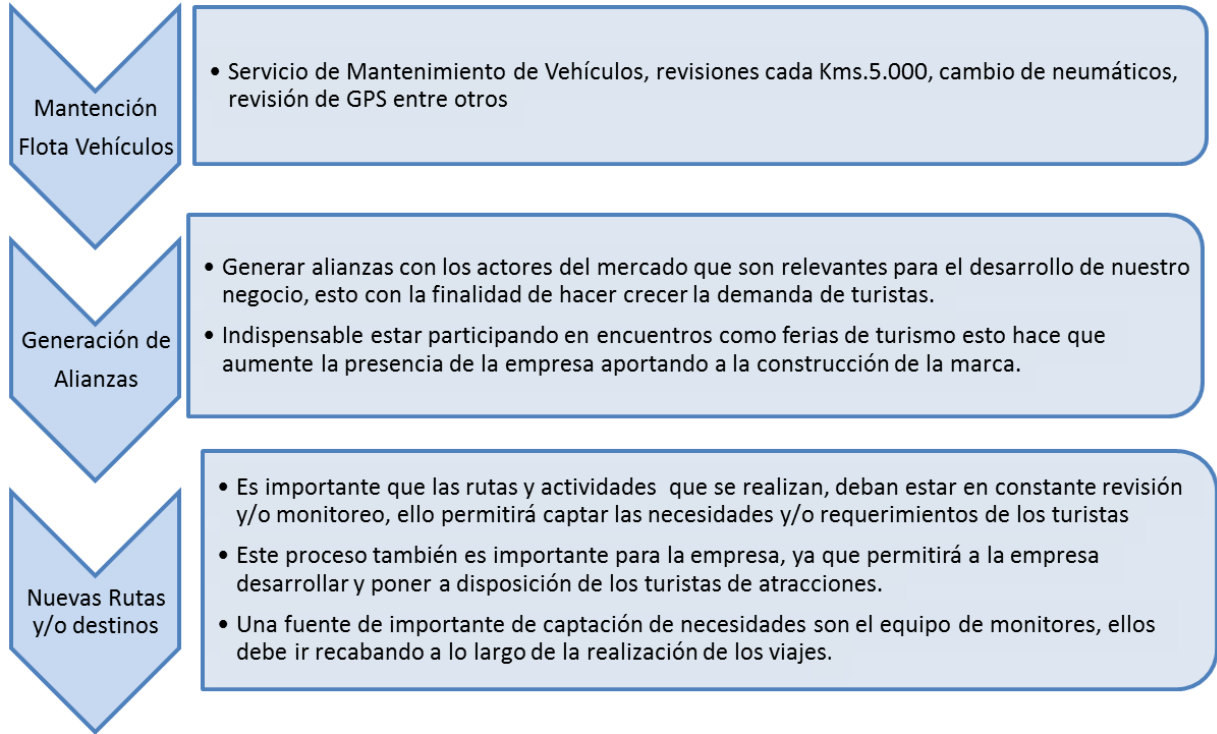
Para dar cumplimiento se han establecido como base dos pilares:

- ✓ Una cultura donde el cliente está primero o al centro
- ✓ Capacitación permanente a nuestros trabajadores en temas como; calidad del servicio, atención al cliente, manejo de idiomas y todo aquello que esté relacionado con turismo y servicios

7.1.1 Procesos Relacionados con Clientes



7.1.2 Procesos relacionados con las operaciones/logística



7.2 Ubicación Geográfica

La oficina principal de la empresa estará en la ciudad de Santiago en los alrededores del centro de la comuna de Santiago idealmente en el sector de Santa Isabel colindando con la calle Portugal. Se trata de una oficina comercial, los pocos vehículos que se tengan al inicio se estarán aparcados en la zona Sur de Santiago a fin de no encarecer costo de la oficina central. Adicionalmente contará con otras dos oficinas, del mismo perfil de la de Santiago. La primera en el norte del país en la ciudad de Calama se decide por esta ciudad ya que cuenta con Aeropuerto, en el otro extremo del país se decide contar con oficina en la ciudad de Temuco por la cercanía que tiene con los centros turísticos más deseados

7.3 Implementación

Nuestro plan de implementación tiene un horizonte de puesta en marcha de operatividad total de seis meses.

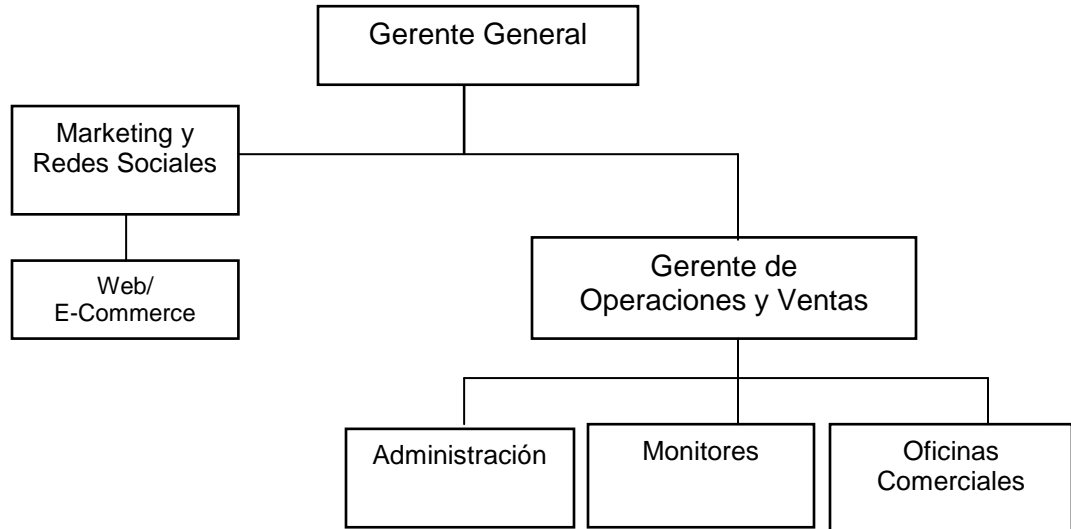
Hitos	Mes_1	Mes_2	Mes_3	Mes_4	Mes_5	Mes_6
Inicio, legales y tributarios						
Contratar RRHH (GG)						
Implementar Web / Ecommerce / Redes Sociales						
Contratos de Alianzas Comerciales						
Contratos Publicitarios						
Alianzas con Prestadores de Servicios						
Contratar RRHH (Distintos a GG)						
Contratos de Outsourcing						
Gestión de Leasing para Vehículos						
Arriendo Oficina(s)						
Vehículos Campers - Reacondicionamiento						
Convenio de Mantenimiento Vehículos						
Inicio de Servicios						
Seguimiento del Plan						
Planificación						
Gestión Comercial						
Gestión Plan de MK						
Gestión Plan Financiero						

8. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

8.1 Estructura Organizacional

La compañía estará conformada por personal calificado en el rubro de turismo. Cabe señalar la importancia de las relaciones interpersonales y humanas para el desenvolvimiento de las actividades propias de una empresa turística, pues se trata de una industria donde el contacto directo con los clientes constituye un aspecto crítico. Por esta razón es por la cual es necesario contar con una estructura organizacional que sea capaz de reflejar eficiencia, calidad, motivación y confianza a los usuarios.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, en el que se puede apreciar que esta cuenta con dos grandes áreas: el área comercial y el área operativa.



8.2 Dotación de Personal, Funciones y Perfiles

En Anexo N° 10 se detallan las características, funciones y perfiles requeridos para cada uno de los cargos dentro de la compañía.

8.3 Estructura de remuneraciones

A continuación se presentan los sueldos brutos mensuales para los trabajadores de la empresa. Estos sueldos serán reajustados anualmente en un 3% en forma real para retener el capital humano. En función del éxito de la actividad se considera estructurar un sistema de bonos de incentivos al personal a definir a partir del segundo año, el cual combine tanto estímulos monetarios como no monetarios, como bonos de desempeño, seguro de vida, salud, bonos de vacaciones, etc, los cuales no se encuentran detallados en esta estimación.

Cuadro 11

“PRESUPUESTO TOTAL DE GASTOS POR RECURSOS HUMANOS DE FREE RIDERS”

(Miles de Pesos)

Estructura de RR HH	1	2	3	4	5	6+
Gerente General	24.000	24.720	27.934	28.772	32.512	33.487
Gerente de Operaciones	0	18.000	20.340	20.950	23.674	24.384
Guías/Monitores (*)	3.200	3.360	5.292	7.409	7.779	8.168
Costo Estructura RR HH	27.200	46.080	53.566	57.131	63.965	66.039

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Equipo Gestor

El equipo gestor estará compuesto de 3 socios inversores con las siguientes competencias Mitzi Acevedo tomara rol de Gerente General, Mitzi cuenta con una vasta experiencia en el rubro de turismo, posee un Master en Ecoturismo en Costa Rica, actualmente se desempeña como Directora de Ecoturismo de la Universidad de Andrés Bello. Rubén Carreño quien se ha desempeñado en el rubro bancario desarrollándose como Ejecutivo de Cuenta de Grandes Empresas por tanto estará a cargo del área Financiera. Héctor Sanhueza con 20 años de experiencia en el ámbito de las Operaciones de una compañía. Adicionalmente sin ser parte de los socios inversores esta Paula Moll quien estará a cargo del área Comercial, con experiencia en el rubro de turismo, ha desempeñado cargo de Key Account Manager de una de las cinco agencias más importantes a nivel nacional

9. PLAN DE FINANCIAMIENTO

9.1 Financiamiento

El proyecto está compuesto por financiamiento propio, por parte de sus socios y fondos obtenidos del sistema financiero. La estructura de éste se compone de MM\$ 210 enterado por los socios en partes iguales que considera la adquisición de cuatro vehículos camper y los gastos los iniciales de organización y puesta en marcha. El financiamiento del resto de los equipos es vía leasing diferenciado a partir del año 2017 por MM\$ 102,5³ a 48 meses (simulación de este financiamiento y su respectiva tabla de desarrollo se encuentra en Anexo 12, equivalente a 3 equipos, e igualmente el 2018 por los tres equipos restantes para completar la flota de 10 campers.

9.2 Inversiones en infraestructura

Para llevar a cabo la actividad, se estima necesitar con la siguiente infraestructura, detallada en el Anexo N° 11.

Se proyecta que desde los primeros esfuerzos en introducirse al mercado y obtener un nivel de ingresos proyectados en el primer año de operación, existirán costos administrativos necesarios para la continuidad del negocio. El capital de trabajo requerido se calcula en MM\$ 25,8 (se adjunta detalle del cálculo en Anexo N° 12)

Por otro lado en el momento inicial habrá que cancelar al menos 3 meses de remuneraciones y haber invertido ya en los gastos de marketing, al menos los relacionados con la mantención de B2C, el marketing digital y redes, y los costos de publicidad y promoción de free riders por lo menos para el primer año.

Así, el desembolso inicial para financiar la actividad es de aproximadamente **M\$ 209.585.-**, entre la adquisición de los equipos, gastos iniciales y capital de trabajo.

³ El financiamiento de leasing incluye seguros por todos los vehículos y gastos de inscripción.

Se detalla el desembolso inicial de acuerdo al siguiente programa de inversiones:

CAPITAL INICIAL PROPIO	Monto en Miles
Inversión en 4 Vehículos Camper	120000
Gasto inicial arriendo locales	10000
Adquisición Software y Licencias	5000
Equipos e mobiliario	5500
Iniciación de actividad, patentes, etc.	2000
Tres meses de sueldos y gastos adm.	24335
Capital de Trabajo	25800
Inversión inicial en Mktg, plataforma web, etc	16950
TOTAL	209585

CAPITAL INICIAL FIN. CON DEUDA	Monto en Miles
Inversión en 3 Vehículos Camper año 2	102477
Inversión en 3 Vehículos Camper año 3	102477
TOTAL	204954

9.3 Estimación de ingresos y supuestos

La proyección de ingresos está dada por los días efectivos de campers arrendados y días de servicios adicionales contratados. Se consideró un horizonte de 6 años, ya que se trata de un proyecto intensivo en activo fijo, el cual está en parte financiado por leasing bancario a 4 años, a partir del segundo año del proyecto.

Las diversas consultas efectuadas tanto a empresas del sector y a la competencia directa indicaron que el primer año la ocupación de la flota ronda el 30% , en el segundo entre el 50% al 70% para mantenerse en un 80% generalmente constante durante el resto de los períodos. Esto se recoge en la estimación de las ventas efectuadas en el plan de marketing, por lo que a fin de estimar un escenario base y las variaciones en un escenario optimista y uno pesimista.

En el escenario optimista:

- ✓ Las ventas comenzarán con ocupación del 40% de la capacidad total el primer año, 50% el segundo, 60% el tercero para llegar a un 80% el cuarto año y restantes.
- ✓ Los servicios adicionales se estiman un 30% de las ventas de renta de camper el primer año, un 50% el segundo y tercero y un 60% el cuarto y siguientes.
- ✓ Se estima recuperar las cuentas por cobrar a los 40 días.
- ✓ La tasa impositiva es la de primera categoría (24% sobre las utilidades)

En el escenario base:

- ✓ Las ventas comenzarán con una ocupación del 30% el primer año, del 50% el segundo y tercero y del 80% del cuarto y siguientes en función al presupuesto planteado en la proyección de ventas indicada en el plan de marketing
- ✓ Los servicios adicionales parten siendo un 20% del uso efectivo de los campers, un 30% el segundo y tercer año y un 40% el cuarto año y siguientes.
- ✓ Se mantiene las estimaciones descritas anteriormente

En el escenario Negativo:

- ✓ Las ventas comenzarán con una ocupación del 20% el primero, segundo y tercer año, y del 50% a partir del cuarto y siguientes.
- ✓ La proporción de venta de servicios adicionales es de un 10% el primer año y del 20% a partir del segundo manteniéndose constantes
- ✓ Se mantiene las estimaciones descritas anteriormente.

La construcción del flujo de caja está dada por el método tradicional, y se considera los costos y gastos asociados al proyecto (anexo 12). Éste busca mostrar la capacidad de generación de la compañía en distintos escenarios de manera de reflejar la rentabilidad del proyecto y tomar la decisión de inversión en función de este. El criterio de decisión para asumir o no la inversión serán el Van y el TIR, y el plazo de recuperación de la inversión aplicados al flujo neto de la compañía.

9.4 Evaluación Financiera.

Para estimar la tasa de descuento a aplicar a los flujos futuros de la compañía, en cada escenario proyectado (anexo 5), se estimó está en base a la tasa de costo patrimonial a aplicar al proyecto, por lo que esta construcción resulta:

Estructura Financiera		Porcentaje
Recursos Propios	209585	16,53%
Tasa Ke = 16,53%		

En donde la tasa del costo patrimonial se obtuvo, con el premio por riesgo, que actualmente se encuentra en 6%⁴, la tasa libre de riesgo que asumiremos es la que está representada por el BCP-10⁵ (4,47%) y un beta que se estimó en el beta usado por Corpresearch para evaluar LATAM en 2015 (1,26)⁶. Se adiciona un premio por iliquidez, que en un espíritu conservador al estudio se consideró en un 4,5%.

Así de esta forma entonces: $Ke = ((\text{Premio por riesgo} \times \text{Beta}) + \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Premio por iliquidez})$

El resultado de las evaluaciones en cada escenario se resume de la siguiente forma:

CRITERIO	ESCENARIOS		
	POSITIVO	CONSERV.	NEGATIVO
VAN (M\$)	548.460	117.199	--294.839
TIR	68,19%	28.33%	-15,02%
Pay-Back	2 años	4 años 1 mes	8 años 10 meses

En la evaluación del caso base, construido conservadoramente, se puede observar que el Valor Actual Neto nos arroja un valor de M\$ 117.199, por lo que al ser mayor a cero, indica que el proyecto debe llevarse a cabo.

La tasa Interna de Retorno (TIR) indica que los flujos futuros del proyecto pueden ser castigados a una tasa de hasta el 28,33 %, y bajo esta óptica el proyecto también debiera ser implementado, dado que la tasa de descuento usada para la evaluación es del 16,53 %.

El Pay-Back nos indica en cuanto tiempo se recupera la inversión realizada en el proyecto, dando un resultado de 4 años y 1 mes para la recuperación de la inversión inicial. Bajo este criterio y usando un horizonte de evaluación de 6 años, se confirma la realización del proyecto.

⁴ El depto. de estudios de Banchile ésta se sitúa en un 6% para la evaluación de empresas listadas en Bolsa

⁵ Fuente Banco Central de Chile, tasa mercado secundario BCP 10 años a Octubre 2015

⁶ Otro Beta atingente es el de Transporte, situado para Banchile en 0,86, se optó por el más conservador.

En el análisis de sensibilidad se puede apreciar que sólo en el escenario negativo el proyecto resulta inviable en una evaluación a 6 años plazo.

Al evaluar el proyecto sin deuda, sólo con capitales propios, los escenarios son

CRITERIO	ESCENARIOS		
	POSITIVO	CONSERV.	NEGATIVO
VAN (M\$)	471.985	43.424	-369.617
TIR	43,42%	19,19%	-8.81%
Pay-Back	2 años 9 meses	4 años 1 mes	9 años 10 meses

Siendo aún viables en los escenarios conservador y positivo

De acuerdo a las entrevistas efectuadas a dos de los actores de la industria, se ha manifestado que en general la tasa de ocupación de los equipos es de 80% a 90% en forma constante a través del año, acusando una demanda por sobre la oferta de estos servicios, lo cual sustenta las proyecciones efectuadas en el caso conservador.

El proyecto permite pagar sus costos operacionales con un uso del 32 % de la capacidad total de la flota, es decir, con 3,2 campers rentados en todo momento, o visto de otra forma, con la renta de 1.168 días de los equipos, lo que equivale a que cada uno de los 10 equipos debe pasar en uso a lo menos 4 meses. Esto se calcula conservadoramente, sin considerar venta de servicios adicionales.

Cuadro de proyecciones con deuda

PROYECCION DE INGRESOS ESCENARIO CONSERVADOR							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	AÑO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS							
Renta de Camper		142.963	238.272	238.272	381.235	381.235	381.235
Servicios Adicionales		40.543	101.359	101.359	216.232	216.232	216.232
Total Ventas		183.507	339.631	339.631	597.467	597.467	597.467
COSTOS DIRECTOS							
Costos Intermediarios		27.526	50.945	50.945	89.620	89.620	89.620
Costos Servicios Adicionales		20.272	50.679	50.679	108.116	108.116	108.116
Mantenciones Vehiculos		3.440	6.020	6.600	8.600	8.600	8.600
Neumáticos		2.032	3.556	5.080	5.080	5.080	5.080
Repuestos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costos Directos		62.270	120.200	124.304	220.416	220.416	220.416
MARGEN BRUTO		121.237	219.431	215.327	377.051	377.051	377.051
COSTO ADM. Y VENTAS							
Estructura de RR HH							
Gerente General		24.000	24.720	27.934	28.772	32.512	33.487
Gerente de Operaciones		0	18.000	20.340	20.950	23.674	24.384
Guías/Monitores (*)		3.200	3.360	5.292	7.409	7.779	8.168
Costo Estructura RR HH		27.200	46.080	53.566	57.131	63.965	66.039
Marketing y Redes							
Mantenición B2C		5.505	10.189	10.189	17.924	17.924	17.924
Mkt digital y Redes		40.000	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Publicidad y Promoción		6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630
Costo Marketing y Redes		52.135	56.819	46.819	49.554	44.554	44.554
Gastos Administrativos							
Contabilidad (Outsourcing)		7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.090
Servicios Básicos (Luz-Agua-Gas-Telefonos)		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030	3.030
Otros Servicios (seguros vehículos,oficina)		3.000	3.180	3.371	3.573	3.787	3.787
Arriendo de locales (UF 60 mensuales)		18.360	18.911	19.478	20.062	20.664	21.284
Total Gastos Administrativos		30.960	32.267	33.635	35.069	36.572	37.191
TOTAL COSTOS ADM Y VTS		110.295	135.166	134.020	141.754	145.090	147.785
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		10.942	84.265	81.307	235.297	231.961	229.266
COSTOS NO OPERACIONALES		22,5491%	-0,8476%	5,7707%	2,3538%	1,8571%	5,7991%
Gastos Financieros		0	7.275	12.742	8.981	4.930	1.416
Depreciación		12.000	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización Gastos Iniciación y Puesta en Marcha	63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
TOTAL COSTOS NO OPERACIONALES		22.631	38.905	53.373	49.612	45.561	31.416
RESULTADO OPERACIONAL NETO		-11.689	45.360	27.934	185.685	186.400	197.850
IMPUESTO (24%)		-2.805	10.886	6.704	44.564	44.736	47.484
UTILIDAD		-8.884	34.473	21.229	141.120	141.664	150.366
FLUJO DE CAJA							
Aporte Banco (Leasing)	-204.954	0	102.477	102.477	0	0	0
Aporte Accionistas		209.585	0	0	0	0	0
Saldo inicial de caja período		0	0	0	0	0	0
(-) Inversión Activo Fijo	-120.000	0	-102.477	-102.477	0	0	0
(+) Venta de Activo Fijo		0	0	0	0	0	207.000
(-) Gastos Iniciales puesta en marcha / (+) Amortización	-63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-25.800	0	0	0	0	0	0
(-) Intereses financiamiento		0	0	0	0	0	0
(-) Servicio capital deuda		0	-22.150	-46.106	-49.867	-56.371	-30.460
(-) Pago de dividendos							
(+) Depreciación / Amortización del período		12.000	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(+/-) Utilidad antes de imp,int,dep y amort		-8.884	34.473	21.229	141.120	141.664	150.366
Aporte Socios	-209.585						
Flujo de caja neto del período	-209.585	13.747	43.954	15.754	131.884	125.924	356.906

EVALUACIÓN ECONÓMICA	
VAN M\$	117.199
TIR	28,33%
Pay-Back	4 años 1 mes

PROYECCION DE INGRESOS ESCENARIO POSITIVO							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	AÑO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS							
Renta de Camper		190.618	238.272	285.926	381.235	381.235	381.235
Servicios Adicionales		81.087	168.931	202.717	324.348	324.348	324.348
Total Ventas		271.705	407.203	488.644	705.583	705.583	705.583
COSTOS DIRECTOS							
Costos Intermediarios		40.756	61.080	73.297	105.837	105.837	105.837
Costos Servicios Adicionales		40.543	84.466	101.359	162.174	162.174	162.174
Mantenciones Vehículos		3.440	6.020	8.600	8.600	8.600	8.600
Neumáticos		2.032	3.556	5.080	5.080	5.080	5.080
Repuestos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costos Directos		95.771	164.122	197.335	290.691	290.691	290.691
MARGEN BRUTO		175.933	243.081	291.309	414.892	414.892	414.892
COSTO ADM. Y VENTAS							
Estructura de RR HH							
Gerente General		24.000	24.720	27.934	28.772	32.512	33.487
Gerente de Operaciones		0	18.000	20.340	20.950	23.674	24.384
Guías/Monitores (*)		3.200	3.360	5.292	7.409	7.779	8.168
Costo Estructura RR HH		27.200	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Marketing y Redes							
Mantención B2C		8.151	12.216	14.659	21.167	21.167	21.167
Mkt digital y Redes		40.000	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Publicidad y Promoción		6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630
Costo Marketing y Redes		54.781	58.846	51.289	52.797	47.797	47.797
Gastos Administrativos							
Contabilidad (Outsourcing)		7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.090
Servicios Básicos (Luz-Agua-Gas-Telefonos)		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030	3.030
Otros Servicios (seguros vehículos,oficina)		3.000	3.180	3.371	3.573	3.787	3.787
Arriendo de locales (UF 90 mensuales)		18.360	18.911	19.478	20.062	20.664	21.284
Total Gastos Administrativos		30.960	32.267	33.635	35.069	36.572	37.191
TOTAL COSTOS ADM Y VTS		112.941	125.113	118.925	121.867	118.369	118.989
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		62.992	117.968	172.384	293.025	296.523	295.903
COSTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros		0	7.275	12.742	8.981	4.930	1.416
Depreciación		12.000	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización Gastos Iniciación y Puesta en Marcha	63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
TOTAL COSTOS NO OPERACIONALES		22.631	38.905	53.373	49.612	45.561	31.416
RESULTADO OPERACIONAL NETO		40.361	79.063	119.011	243.413	250.962	264.487
IMPUESTO (24%)		9.687	18.975	28.563	58.419	60.231	63.477
UTILIDAD		30.675	60.088	90.448	184.994	190.731	201.010
FLUJO DE CAJA							
Aporte Banco (Leasing)	-204.954	0	102.477	102.477	0	0	0
Aporte Accionistas		209.585	0	0	0	0	0
Saldo inicial de caja período		0	0	0	0	0	0
(-) Inversión Activo Fijo	-120.000	0	-102.477	-102.477	0	0	0
(+) Venta de Activo Fijo		0	0	0	0	0	207.000
(-) Gastos Iniciales puesta en marcha / (+) Amortización	-63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-25.800	0	0	0	0	0	0
(-) Intereses financiamiento		0	0	0	0	0	0
(-) Servicio capital deuda		0	-22.150	-46.106	-49.867	-56.371	-30.460
(-) Pago de dividendos							
(+) Depreciación / Amortización del período		12.000	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(+/-) Utilidad antes de imp,int,dep y amort		62.992	117.968	172.384	293.025	296.523	295.903
Aporte Socios	-209.585						
Flujo de caja neto del período	-209.585	85.623	127.449	166.908	283.789	280.783	502.442

EVALUACIÓN ECONÓMICA	
VAN M\$	548.460
TIR	68,19%
Pay-Back	2 años

PROYECCION DE INGRESOS ESCENARIO NEGATIVO							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	AÑO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS							
Renta de Camper		95.309	95.309	95.309	238.272	238.272	238.272
Servicios Adicionales		13.514	27.029	27.029	67.572	67.572	67.572
Total Ventas		108.823	122.338	122.338	305.844	305.844	305.844
COSTOS DIRECTOS							
Costos Intermediarios		16.323	18.351	18.351	45.877	45.877	45.877
Costos Servicios Adicionales		6.757	13.514	13.514	33.786	33.786	33.786
Mantenciones Vehículos		3.440	6.020	6.600	8.600	8.600	8.600
Neumáticos		2.032	3.556	5.080	5.080	5.080	5.080
Repuestos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costos Directos		37.553	50.441	54.545	102.343	102.343	102.343
MARGEN BRUTO		71.271	71.897	67.793	203.502	203.502	203.502
COSTO ADM. Y VENTAS							
Estructura de RR HH							
Gerente General		30.000	30.900	34.917	35.965	40.640	41.859
Gerente de Operaciones		0	24.000	27.120	27.934	31.565	32.512
Guías/Monitores (*)		4.000	4.200	6.615	9.261	9.724	10.210
Costo Estructura RR HH		34.000	59.100	68.652	73.159	81.929	84.581
Marketing y Redes							
Mantención B2C		3.265	3.670	3.670	9.175	9.175	9.175
Mkt digital y Redes		40.000	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Publicidad y Promoción		6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630
Costo Marketing y Redes		49.895	50.300	40.300	40.805	35.805	35.805
Gastos Administrativos							
Contabilidad (Outsourcing)		7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.090
Servicios Básicos (Luz-Agua-Gas-Telefonos)		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030	3.030
Otros Servicios (seguros vehículos,oficina)		3.000	3.180	3.371	3.573	3.787	3.787
Arriendo de locales (UF 90 mensuales)		18.360	18.911	19.478	20.062	20.664	21.284
Total Gastos Administrativos		30.960	32.267	33.635	35.069	36.572	37.191
TOTAL COSTOS ADM Y VTS		114.855	141.667	142.588	149.034	154.306	157.578
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		-43.584	-69.770	-74.795	54.468	49.196	45.923
COSTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros		0	7.275	12.742	8.981	4.930	1.416
Depreciación		12.000	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización Gastos Iniciación y Puesta en Marcha	63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
TOTAL COSTOS NO OPERACIONALES		12.000	28.275	42.742	38.981	34.930	31.416
RESULTADO OPERACIONAL NETO		-55.584	-98.045	-117.537	15.486	14.266	14.507
IMPUESTO (24%)		0	0	0	3.717	3.424	3.482
UTILIDAD		-55.584	-98.045	-117.537	11.770	10.842	11.026
FLUJO DE CAJA							
Aporte Banco (Leasing)	-204.954	0	102.477	102.477	0	0	0
Aporte Accionistas		209.585	0	0	0	0	0
Saldo inicial de caja período		0	0	0	0	0	0
(-) Inversión Activo Fijo	-120.000	0	-102.477	-102.477	0	0	0
(+) Venta de Activo Fijo		0	0	0	0	0	207.000
(-) Gastos Iniciales puesta en marcha / (+) Amortización	-63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-25.800	0	0	0	0	0	0
(-) Intereses financiamiento		0	0	0	0	0	0
(-) Servicio capital deuda		0	-22.150	-46.106	-49.867	-56.371	-30.460
(-) Pago de dividendos							
(+) Depreciación / Amortización del período		12.000	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(+/-) Utilidad antes de imp,int,dep y amort		-55.584	-98.045	-117.537	11.770	10.842	11.026
Aporte Socios	-209.585						
Flujo de caja neto del período	-209.585	-32.953	-88.564	-123.013	2.533	-4.898	217.565

EVALUACIÓN ECONÓMICA	
VAN M\$	-294.839
TIR	-15,02%
Pay-Back	

Cuadro de proyecciones sin deuda

PROYECCION DE INGRESOS ESCENARIO CONSERVADOR							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	AÑO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS							
Renta de Camper		142.963	238.272	238.272	381.235	381.235	381.235
Servicios Adicionales		40.543	101.359	101.359	216.232	216.232	216.232
Total Ventas		183.507	339.631	339.631	597.467	597.467	597.467
COSTOS DIRECTOS							
Costos Intermediarios		27.526	50.945	50.945	89.620	89.620	89.620
Costos Servicios Adicionales		20.272	50.679	50.679	108.116	108.116	108.116
Mantenciones Vehiculos		3.440	6.020	8.600	8.600	8.600	8.600
Neumáticos		2.032	3.556	5.080	5.080	5.080	5.080
Repuestos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costos Directos		62.270	120.200	124.304	220.416	220.416	220.416
MARGEN BRUTO		121.237	219.431	215.327	377.051	377.051	377.051
COSTO ADM. Y VENTAS							
Estructura de RR HH							
Gerente General		24.000	24.720	27.934	28.772	32.512	33.487
Gerente de Operaciones		0	18.000	20.340	20.950	23.674	24.384
Guías/Monitores (*)		3.200	3.360	5.292	7.409	7.779	8.168
Costo Estructura RR HH		27.200	46.080	53.566	57.131	63.965	66.039
Marketing y Redes							
Mantenición B2C		5.505	10.189	10.189	17.924	17.924	17.924
Mkt digital y Redes		40.000	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Publicidad y Promoción		6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630
Costo Marketing y Redes		52.135	56.819	46.819	49.554	44.554	44.554
Gastos Administrativos							
Contabilidad (Outsourcing)		7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.090
Servicios Básicos (Luz-Agua-Gas-Telefonos)		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030	3.030
Otros Servicios (seguros vehículos,oficina)		3.000	3.180	3.371	3.573	3.787	3.787
Arriendo de locales (UF 60 mensuales)		18.360	18.911	19.478	20.062	20.664	21.284
Total Gastos Administrativos		30.960	32.267	33.635	35.069	36.572	37.191
TOTAL COSTOS ADM Y VTS		110.295	135.166	134.020	141.754	145.090	147.785
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		10.942	84.265	81.307	235.297	231.961	229.266
COSTOS NO OPERACIONALES		22,5491%	-0,8476%	5,7707%	2,3538%	1,8571%	5,7991%
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0
Depreciación		32.495	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización Gastos Iniciación y Puesta en Marcha	63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
TOTAL COSTOS NO OPERACIONALES		43.126	31.631	40.631	40.631	40.631	30.000
RESULTADO OPERACIONAL NETO		-32.184	52.634	40.676	194.666	191.330	199.266
IMPUESTO (24%)		-7.724	12.632	9.762	46.720	45.919	47.824
UTILIDAD		-24.460	40.002	30.914	147.946	145.411	151.442
FLUJO DE CAJA							
Aporte Banco (Leasing)		0	0	0	0	0	0
Aporte Accionistas		0	0	0	0	0	0
Saldo inicial de caja período		0	0	0	0	0	0
(-) Inversión Activo Fijo	-324.954	0	0	0	0	0	0
(+) Venta de Activo Fijo		0	0	0	0	0	207.000
(-) Gastos Iniciales puesta en marcha /(+ Amortización)	-63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-25.800	0	0	0	0	0	0
(-) Intereses financiamiento		0	0	0	0	0	0
(-) Servicio capital deuda		0	0	0	0	0	0
(-) Pago de dividendos							
(+) Depreciación / Amortización del período		32.495	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(+/-) Utilidad antes de imp,int,dep y amort		-24.460	40.002	30.914	147.946	145.411	151.442
Aporte Socios		-414.539					
Flujo de caja neto del período		-414.539	18.666	71.633	71.545	188.577	186.041

EVALUACIÓN ECONÓMICA	
VAN M\$	43.424
TIR	19,19%
Pay-Back	4 años 4 meses

PROYECCION DE INGRESOS ESCENARIO POSITIVO							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	AÑO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS							
Renta de Camper		190.618	238.272	285.926	381.235	381.235	381.235
Servicios Adicionales		81.087	168.931	202.717	324.348	324.348	324.348
Total Ventas		271.705	407.203	488.644	705.583	705.583	705.583
COSTOS DIRECTOS							
Costos Intermediarios		40.756	61.080	73.297	105.837	105.837	105.837
Costos Servicios Adicionales		40.543	84.466	101.359	162.174	162.174	162.174
Mantenciones Vehículos		3.440	6.020	8.600	8.600	8.600	8.600
Neumáticos		2.032	3.556	5.080	5.080	5.080	5.080
Repuestos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costos Directos		95.771	164.122	197.335	290.691	290.691	290.691
MARGEN BRUTO		175.933	243.081	291.309	414.892	414.892	414.892
COSTO ADM. Y VENTAS							
Estructura de RR HH							
Gerente General		24.000	24.720	27.934	28.772	32.512	33.487
Gerente de Operaciones		0	18.000	20.340	20.950	23.674	24.384
Guias/Monitores (*)		3.200	3.360	5.292	7.409	7.779	8.168
Costo Estructura RR HH		27.200	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Marketing y Redes							
Mantenición B2C		8.151	12.216	14.659	21.167	21.167	21.167
Mkt digital y Redes		40.000	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Publicidad y Promoción		6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630
Costo Marketing y Redes		54.781	58.846	51.289	52.797	47.797	47.797
Gastos Administrativos							
Contabilidad (Outsourcing)		7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.090
Servicios Básicos (Luz-Agua-Gas-Telefonos)		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030	3.030
Otros Servicios (seguros vehículos,oficina)		3.000	3.180	3.371	3.573	3.787	3.787
Arriendo de locales (UF 90 mensuales)		18.360	18.911	19.478	20.062	20.664	21.284
Total Gastos Administrativos		30.960	32.267	33.635	35.069	36.572	37.191
TOTAL COSTOS ADM Y VTS		112.941	125.113	118.925	121.867	118.369	118.989
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		62.992	117.968	172.384	293.025	296.523	295.903
COSTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0
Depreciación		32.495	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización Gastos Iniciación y Puesta en Marcha	63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
TOTAL COSTOS NO OPERACIONALES		43.126	31.631	40.631	40.631	40.631	30.000
RESULTADO OPERACIONAL NETO		19.866	86.337	131.753	252.394	255.892	265.903
IMPUESTO (24%)		4.768	20.721	31.621	60.575	61.414	63.817
UTILIDAD		15.098	65.616	100.132	191.819	194.478	202.086
FLUJO DE CAJA							
Aporte Banco (Leasing)	0	0	0	0	0	0	0
Aporte Accionistas		0	0	0	0	0	0
Saldo inicial de caja período		0	0	0	0	0	0
(-) Inversión Activo Fijo	-324.954	0	0	0	0	0	0
(+) Venta de Activo Fijo		0	0	0	0	0	207.000
(-) Gastos Iniciales puesta en marcha /(+ Amortización	-63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-25.800	0	0	0	0	0	0
(-) Intereses financiamiento		0	0	0	0	0	0
(-) Servicio capital deuda		0	0	0	0	0	0
(-) Pago de dividendos							
(+) Depreciación / Amortización del período		32.495	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(+/-) Utilidad antes de imp,int,dep y amort		62.992	117.968	172.384	293.025	296.523	295.903
Aporte Socios	-414.539						
Flujo de caja neto del período	-414.539	106.118	149.599	213.015	333.656	337.153	532.903

EVALUACIÓN ECONÓMICA	
VAN M\$	471.985
TIR	43,42%
Pay-Back	2 años 9 meses

PROYECCION DE INGRESOS ESCENARIO NEGATIVO							
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	AÑO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS							
Renta de Camper		95.309	95.309	95.309	238.272	238.272	238.272
Servicios Adicionales		13.514	27.029	27.029	67.572	67.572	67.572
Total Ventas		108.823	122.338	122.338	305.844	305.844	305.844
COSTOS DIRECTOS							
Costos Intermediarios		16.323	18.351	18.351	45.877	45.877	45.877
Costos Servicios Adicionales		6.757	13.514	13.514	33.786	33.786	33.786
Mantenciones Vehículos		3.440	6.020	6.600	8.600	8.600	8.600
Neumáticos		2.032	3.556	5.080	5.080	5.080	5.080
Repuestos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costos Directos		37.553	50.441	54.545	102.343	102.343	102.343
MARGEN BRUTO		71.271	71.897	67.793	203.502	203.502	203.502
COSTO ADM. Y VENTAS							
Estructura de RR HH							
Gerente General		30.000	30.900	34.917	35.965	40.640	41.859
Gerente de Operaciones		0	24.000	27.120	27.934	31.565	32.512
Guías/Monitores (*)		4.000	4.200	6.615	9.261	9.724	10.210
Costo Estructura RR HH		34.000	59.100	68.652	73.159	81.929	84.581
Marketing y Redes							
Mantenición B2C		3.265	3.670	3.670	9.175	9.175	9.175
Mkt digital y Redes		40.000	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Publicidad y Promoción		6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630
Costo Marketing y Redes		49.895	50.300	40.300	40.805	35.805	35.805
Gastos Administrativos							
Contabilidad (Outsourcing)		7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.090
Servicios Básicos (Luz-Agua-Gas-Telefonos)		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030	3.030
Otros Servicios (seguros vehículos,oficina)		3.000	3.180	3.371	3.573	3.787	3.787
Arriendo de locales (UF 90 mensuales)		18.360	18.911	19.478	20.062	20.664	21.284
Total Gastos Administrativos		30.960	32.267	33.635	35.069	36.572	37.191
TOTAL COSTOS ADM Y VTS		114.855	141.667	142.588	149.034	154.306	157.578
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		-43.584	-69.770	-74.795	54.468	49.196	45.923
COSTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0
Depreciación		32.495	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización Gastos Iniciación y Puesta en Marcha	63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
TOTAL COSTOS NO OPERACIONALES		32.495	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
RESULTADO OPERACIONAL NETO		-76.080	-90.770	-104.795	24.468	19.196	15.923
IMPUESTO (24%)		0	0	0	5.872	4.607	3.822
UTILIDAD		-76.080	-90.770	-104.795	18.596	14.589	12.102
FLUJO DE CAJA							
Aporte Banco (Leasing)		0	0	0	0	0	0
Aporte Accionistas		0	0	0	0	0	0
Saldo inicial de caja período		0	0	0	0	0	0
(-) Inversión Activo Fijo	-324.954	0	0	0	0	0	0
(+) Venta de Activo Fijo		0	0	0	0	0	207.000
(-) Gastos Iniciales puesta en marcha / (+) Amortización	-63.785	10.631	10.631	10.631	10.631	10.631	0
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-25.800	0	0	0	0	0	0
(-) Intereses financiamiento		0	0	0	0	0	0
(-) Servicio capital deuda		0	0	0	0	0	0
(-) Pago de dividendos							
(+) Depreciación / Amortización del período		32.495	21.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(+/-) Utilidad antes de imp,int,dep y amort		-76.080	-90.770	-104.795	18.596	14.589	12.102
Aporte Socios	-414.539						
Flujo de caja neto del período	-414.539	-32.953	-59.139	-64.164	59.226	55.220	249.102

EVALUACIÓN ECONÓMICA	
VAN M\$	-369.617
TIR	-8,81%
Pay-Back	

10. BIBLIOGRAFÍA

GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY, ADVENTURE TRAVEL TRADE ASSOCIATION & XOLA CONSULTING. (2010). *Adventure Tourism. Market Report* Recuperado el 25 de septiembre de 2014 desde: http://www.adventuretravel.biz/wp-content/uploads/2010/09/adventure_travel_market082610.pdf

GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY & ADVENTURE TRAVEL TRADE ASSOCIATION. (2013). *Adventure tourism market study 2013*. Recuperado el 12 de septiembre de 2014 desde: <http://files.adventuretravel.biz/docs/research/adventure-tourism-market-study-2013-web.pdf>

ADVENTURE TRAVEL TRADE ASSOCIATION. (2015). *The 2015 Report*. Recuperado el 19 de agosto de 2015 desde: http://www.adventureindex.travel/docs/atdi_2015.pdf

ANDES CAMPERS. Recuperado el 10 de julio de 2015 desde: <http://www.andescampers.cl/index.php/es/>

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS, EXTENSIÓN Y PUBLICACIONES DE LA BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. (2002). *Turismo en Chile*. Recuperado el 19 de agosto de 2015 desde: http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/estudios/estudios_pdf_estudios/nro270.pdf

FIRST PREMIUM TRAVEL. Recuperado el 10 de julio de 2015 desde: <https://www.firstpremium.cl/es>

FLORES, D. & O BARROSO, M. (2010). *Comportamiento del turismo internacional en tiempos de crisis económicas*. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Huelva. España. Recuperado el 19 de agosto de 2015 desde: <https://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/19.pdf>

HOLIDAY RENT. Recuperado el 10 de julio de 2015 desde: <http://www.holidayrent.cl/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. (2014). *Turismo. Informe Anual 2013*. Recuperado el 7 de julio de 2014 desde:

http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/turismo_2013.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN DE CHILE. (2013). *Tour operadores u operadores mayoristas – requisitos*. Recuperado el 19 de agosto de 2015 desde: <http://www.calidadturistica.cl/archivos/agencias-y-tour-operadores/NCh03067-2013-046v2.pdf>

KOTLER, P. & KELLER, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación (14ª Edición).

LEY 20.423. Diario oficial de la República de Chile. Santiago. Chile. 12 de febrero de 2010.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO DE CHILE. (2012). *Estrategia nacional de turismo 2012-2020*. Recuperado el 15 de enero de 2015 desde: http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/1_Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. (2014). *Panorama de la OMT del turismo internacional*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014 desde: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. (2015). *Panorama de la OMT del turismo internacional*. Recuperado el 13 de agosto de 2015 desde: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. (2011). *Salud en Chile 2010 Panorama de la situación de salud y del sistema de salud en Chile*. Recuperado el 21 de agosto de 2014 desde: <http://new.paho.org/chi/images/PDFs/salud%20chile%202010.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO DE CHILE. (2013). *Diagnóstico del capital humano en la formación del turismo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2014 desde: <http://www.SERNATUR.cl/capital-humano>

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO DE CHILE. (2014). *Informe comportamiento y perfil del turismo receptivo 2013*. Recuperado el 10 de junio de 2015 desde: <http://www.SERNATUR.cl/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Informe-Comportamiento-y-Perfil-Turismo-Receptivo-20131.pdf>

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO DE CHILE. Recuperado el 19 de agosto de 2015 desde: <http://www.SERNATUR.cl/turismo-sustentable>

THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS, THE ADVENTURE TRAVEL TRADE ASSOCIATION, & XOLA CONSULTING. (2010). *Adventure Tourism Market Report*. Recuperado el 10 de agosto de 2015 desde: http://www.adventuretravel.biz/wp-content/uploads/2010/09/adventure_travel_market082610.pdf

WICKED CAMPERS. Recuperado el 10 de julio de 2015 desde: <http://wickedcampers.cl/v3/about-wicked/>

11. ANEXOS

ANEXO N° 1: ITINERARIOS TURÍSTICOS

A. Observación de Naturaleza y Turismo explorador

Este servicio desea acercar al viajero a un entorno natural de significativa belleza y diversidad de atractivos, al cual no lograría acceder de no mediar las facilidades del turismo de campers. Se busca que el viajero logre tener una experiencia directa, grata y recordable, en una modalidad que permita conjugar equilibradamente lo placentero de la vivencia experimentada con una forma atractiva de registro. Considerando esto último, se ha diseñado por ejemplo un programa de safari de fotografía por la Patagonia de Chile. Este programa tiene una duración de 8 días y 7 noches, y aúna los intereses de quienes se sienten atraídos por el ecosistema natural y el arte de la fotografía. A través del desarrollo de este safari el turista podrá tener contacto con la flora, fauna y características geológicas de un entorno natural que no presenta signos notorios de intervención humana, como ocurre en la zona salvaguardada en el Parque Nacional Torres del Paine. A la vez, el viajero tendrá la oportunidad de conocer aspectos culturales destacados del Gaucho Patagónico. El programa contempla su finalización con un *city tour* por la ciudad de Punta Arenas.

El servicio diseñado cuenta con guía especializado, el cual cumple las funciones de asesorar a los turistas en cada destino y coordinar los requerimientos necesarios para que el viaje se realice en función de lo planificado.

Descripción del Viaje:

Itinerario: Safari de fotografía Motorhome en Patagonia (8 días y 7 noches



Día 1	<ul style="list-style-type: none"> • Vuelo desde Santiago a Punta Arenas (en la mañana). • Pick up privado desde el aeropuerto hasta Puerto Natales (3 horas de distancia) y desde ahí se emprende viaje al Hotel Remota. • Cena de bienvenida con el guía que los acompañará en el viaje. Éste les presentará el programa completo, entregando las recomendaciones necesarias para cada parte del itinerario. El guía también instruirá a los pasajeros sobre las medidas que se aplicarán durante todo el viaje para cumplir con el programa de sustentabilidad.
Día 2	<ul style="list-style-type: none"> • Temprano se recoge en la Motorhome asignada a los pasajeros en el hotel. El guía les dará la bienvenida a su nuevo “hogar rodante” por los próximos días y les explicará el funcionamiento y los servicios con los que los pasajeros cuentan. • En cada parte del viaje los pasajeros contarán con snacks, además de bebidas frías y calientes. • En la Motorhome el viaje continúa hacia Parque Nacional Torres del Paine. • Sesión de Fotografías en los miradores del parque. • Arribo a Hostería Pehoé y almuerzo en Restaurant. (descaso) • Cena en Parrillada Pehoé con asado típico de la zona. • Alojamiento en la Motorhome

Día 3	<ul style="list-style-type: none"> • Salida de madrugada para tomas de fotografías de Los Cuernos del Paine al amanecer, disponiendo de café y chocolate caliente. • Posteriormente, al regresar a la Motorhome, los estará esperando un reponedor desayuno energético. • Traslado en la Motorhome para comenzar una caminata a través de un bosque antiguo de Lengas en donde se pueden avistar especies nativas, como el pájaro carpintero. • La caminata dirigirá a los pasajeros hasta el Lago Grey para abordar una lancha. Navegación entre témpanos de color azul intenso hacia el lago Grey, hasta llegar al frente del glaciar para observar el desprendimiento de los hielos. • Retorno a tierra para almuerzo tipo picnic a orillas del río Pingo para luego continuar con una suave caminata a orillas del lago para fotografiar los témpanos de hielo. • Cena en Restaurant en Hostería Pehoe • Alojamiento en la Motorhome.
Día 4	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno preparado por el guía con vista a los Cuernos del Paine. • Salida en la Motorhome hacia el Lago Sarmiento, caracterizado por sus extrañas formaciones calcáreas y el agua de un color azul profundo. Este sector es excelente para fotografiar manadas de guanacos, zorros grises y cóndores. • Al regreso nos detendremos en el Salto Grande, específicamente en la caída de agua natural que separa los lagos Nordensjököld y Pehoe. Es uno de los mejores lugares para fotografiar flores, con abundancia de orquídeas, calceolarias y neneos. • Almuerzo picnic en las inmediaciones. • Caminata suave para continuar sesión de fotografías. • Viaje a la zona este del Parque para la observación de las Torres. • Cena gourmet preparada por el personal del servicio, con una degustación de vinos y quesos chilenos. • Alojamiento en la Motorhome en las inmediaciones del Parque. •

Día 5	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de fotografías a las Torres del Paine, nuevamente disponiendo de chocolate caliente. • Regreso a la Motorhome para desayuno al aire libre. • Visita al sector de Laguna Azul. Esta área es ideal para observar diferentes tipos de patos, cisnes, zambullidores e incluso pájaros carpinteros, con increíbles vistas de Las Torres. • Almuerzo en la Motorhome frente a la laguna preparado por el personal de la empresa. • Tarde de fotografía de flores, fauna y las increíbles vistas del Macizo Paine reflejado en el lago. • Cena gourmet preparada por el personal de la empresa.
Día 6	<ul style="list-style-type: none"> • Después del desayuno, visita a la administración del Parque para fotografiar los legendarios Gauchos, vaqueros de la Patagonia. • Sesión de fotografía a las pampas con los Cuernos del Paine de fondo, con los gauchos conduciendo una tropilla de caballos. También tendremos la oportunidad de compartir con ellos un mate, una infusión de hierbas típica de estas tierras y fotografiar sus retratos. • Sesión de fotografías a la enorme variedad de aves de este sector dentro de los cuales destacan los Caiques (gansos salvajes), Chunchos (búhos enanos), Queltehues y Fil Fil. En la tarde volveremos al hotel por una siesta, para volver a salir en la tarde a fotografiar guanacos y las famosas Torres. • Cena gourmet en la Motorhome, con aperitivos de pisco sour. • Alojamiento.
Día 7	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno al aire libre. • Sesión de fotografía a la flora y fauna y las últimas vistas a Las Torres. • Regreso en la Motorhome hacia Puerto Natales • Almuerzo de despedida: Cordero asado al palo en estancia ovejera con los Gauchos. • Tarde libre en Puerto Natales • Cena y alojamiento en Hotel Remota
Día 8	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno en el Hotel • Transfer hacia Punta Arenas • City Tour en la ciudad • Transfer al aeropuerto para regresar a Santiago

B. Pesca Deportiva

Sustentándose en la belleza natural de los ríos del sur de Chile y en lo atractivo que estos resultan para quienes se interesan en la pesca deportiva, el servicio propende a poner al turista en contacto con escenarios de cualidades excepcionales para el desarrollo de esta actividad. En concreto, se ofrece como ejemplo una propuesta en la que el viajero en 5 días y 4 noches conozca y recorra los ríos más adecuados para atrapar salmones o truchas. Se contempla el recorrido por los lugares más significativos de los Ríos Puelo y Manso, pertenecientes a la comuna de Cochamó de la Décima Región. Además, el visitante podrá conocer las bellezas que ofrecen los Lagos Tagua Tagua y Todos los Santos y los fiordos del Estuario de Reloncaví. El viaje contempla además la visita al Parque Nacional Vicente Pérez Rosales, específicamente a los Saltos del Petrohué y un *city tour* por la ciudad de Puerto Varas.

El servicio cuenta con guía especializado, quien cumple las funciones de asesorar y asistir a los turistas en cada destino y coordinar los requerimientos necesarios para que el viaje se realice de acuerdo a lo planificado.

Descripción del Viaje; Pesca Deportiva (5 días y 4 noches)



Día 1	<ul style="list-style-type: none">• Vuelo desde Santiago a la ciudad de Puerto Montt.• Recepción por el guía a cargo del programa en el aeropuerto y traslado al hotel Cumbres Patagónicas de Puerto Varas.• Tour por la ciudad.• Cena de bienvenida en el hotel. El guía les presentará el programa completo, entregando las recomendaciones necesarias para cada parte del itinerario. El guía también instruirá a los pasajeros sobre las medidas que se aplicarán durante todo el viaje para cumplir con el programa de sustentabilidad.• Alojamiento en el hotel.
--------------	--

<p style="text-align: center;">Día 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno en el Hotel • Temprano se recogerá a los pasajeros en el Hotel en la Motorhome asignada. El guía les dará la bienvenida a su nuevo “hogar rodante” por los próximos días y les explicará el funcionamiento y los servicios con los que los pasajeros cuentan. • En cada parte del viaje los pasajeros contarán con snacks, además de bebidas frías y calientes. • Traslados en la Motorhome hacia el nacimiento del Río Puelo, donde se encuentra el Victoria Lodge, en un viaje terrestre de 2 horas de duración. • Almuerzo de bienvenida en el Lodge. • Preparación y entrega de los equipos de pesca. • Por la tarde los pasajeros tendrán su primera incursión de pesca por el río Puelo bajo, que es un tramo de 7 Km entre el mar y el Lago Tagua Tagua. • En el recorrido los pescadores contarán con servicio de snacks. • Cena gourmet preparada por el personal de la empresa, con degustación de vinos, quesos chilenos y salmón. • Alojamiento en la Motorhome a orillas del Río.
<p style="text-align: center;">Día 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno al aire libre. • Traslado al Lago Tagua Tagua (a sólo 15 minutos por tierra del Lodge) para una excursión por el día en el lago del mismo nombre y remontamos el Río Puelo por más de 15 kilómetros buscando los mejores afluentes, lagunas y brazos pequeños. • Almuerzo: asado de cordero en nuestro en el quincho del Río Manso. • Tarde de pesca, acompañados de snacks y aperitivos. • Al regreso se dispondrá de una cena gourmet preparada por el personal de la empresa. • Alojamiento en la Motorhome a orillas del río.

Día 4	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno en la Motorhome • Por la mañana traslado para pesca en el tramo bajo del Rio Puelo y los fiordos del Estuario de Reloncaví. • Almuerzo gourmet en la Motorhome • Despedida del Valle de Cochamó y traslado a la ciudad de Puerto Varas, con tarde libre. • Traslado hacia el Lago Todos los Santos para pasar la noche. • Cena Gourmet preparada por el personal de la empresa, con degustación de vinos. • Alojamiento en la Motorhome.
Día 5	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno a orillas del lago. • Visita al Parque Nacional Vicente Pérez Rosales para fotografiar Los Saltos del Petrohué. • Traslado a la ciudad de Puerto Montt y al aeropuerto. • Vuelo Puerto Montt Santiago.

C. Turismo Étnico

El servicio apunta a ofrecer una gama de vivencias únicas, tangibles y recordables relacionadas con las comunidades autóctonas localizadas en destinos turísticos característicos y atractivos. Es así como, por ejemplo, se diseña un circuito que conjuga el consumo de activos turísticos naturales tales como lagos, ríos y bosques con la visita a comunidades indígenas que proveerán gastronomía, artesanía y exhibición de sus tradiciones nativas. Nuestros clientes podrán convivir con las diferentes comunidades y etnias, incluso en lugares en donde no cuenten con infraestructura, accediendo así a experiencias reales y únicas de intercambio sociocultural.

En particular, el programa propuesto para lo anteriormente descrito se implementa en la ciudad de Temuco, a través de un viaje de 7 días y 6 noches en el que los turistas tendrán la oportunidad de tomar contacto directo con comunidades mapuches, experimentando y conociendo su cultura, esto en cuanto se refiere a sus manifestaciones más relevantes y significativas.

El servicio diseñado cuenta con guía especializado, el cual cumple las funciones de asesorar a los turistas en cada destino y coordinar los requerimientos necesarios para que el viaje se realice en función de lo planificado.

Descripción del Viaje; Ruta Étnica (7 días y 6 noches)



Día 1	<ul style="list-style-type: none">• Vuelo desde Santiago a la ciudad de Temuco• Recepción por el guía a cargo del Programa en el aeropuerto, con posterior traslado a un hotel de la ciudad.• Cena de bienvenida en el hotel. El guía les presentará el programa completo, entregando las recomendaciones necesarias para cada parte del itinerario. El guía también instruirá a los pasajeros sobre las medidas que se aplicarán durante todo el viaje para cumplir con el programa de sustentabilidad.• Alojamiento en el hotel.
--------------	---

Día 2

- Temprano se recogerá a los pasajeros en el Hotel en la Motorhome asignada. El guía les dará la bienvenida a su nuevo “hogar rodante” por los próximos días y les explicará el funcionamiento y los servicios con los que los pasajeros cuentan.
- En cada parte del viaje los pasajeros contarán con snacks, además de bebidas frías y calientes.
- En la Motorhome el viaje continúa hacia Ruka Kimun (casa tradicional Mapuche) inserta dentro de una comunidad Mapuche campesina distante a 15 minutos del aeropuerto de la ciudad.
- Recepción a la usanza mapuche y almuerzo tradicional mapuche de bienvenida a la comunidad, al frente del fogón y con música nativa.
- Recorrido por el sector en donde se puede apreciar distintos elementos característicos en los cuales resaltan variados instrumentos musicales, textiles y utensilios de cocina antiguos.
- Charla de introducción al mundo mapuche (traducida por el guía), a los principales aspectos geográficos, históricos y culturales.
- Posteriormente, los pasajeros aprenderán acerca del deporte tradicional mapuche “el palín” y podrán presenciar la práctica de éste.
- Posteriormente se realizará un recorrido por el sector en carreta tirada por bueyes, medio de transporte típico.
- Cena preparada por el personal de la empresa, con degustación de vinos chilenos.
- Alojamiento en la Motorhome.

Día 3

- Desayuno preparado por el personal de la empresa.
- Traslado al sector costero de la Región de la Araucanía para conocer a la comunidad Mapuche-lafkench (Gente del mar).
- Viaje de 2 horas hasta el Lago Budi (el lago salado más austral del mundo), el cual constituye un importante reservorio para la biodiversidad de aves, peces y animales.
- A la llegada a la comunidad campesina, se recibirá a los pasajeros con una charla sobre la cosmovisión y filosofía mapuche (traducida), para conocer los aspectos espirituales, creencias, origen y concepción del mundo mapuche y su vida.
- Almuerzo en la comunidad compuesto por productos locales del mar los cuales son parte importante de la dieta tradicional Mapuche-Lafkenche.
- El día continuará con una actividad cultural de música y danza mapuche, en donde los visitantes conocerán sobre los principales instrumentos musicales mapuche, su forma de tocarlos, además de la práctica de danzas tradicionales.
- Posteriormente se realizará una actividad a elección de acuerdo a las preferencias de los clientes, entre caminata, cabalgata, observación y fotografía de flora y fauna, etc.
- Cena en centro gastronómico Kom Cheñi Ruka.
- Alojamiento en una ruka tradicional Mapuche, implementada para las visitas.

Día 4	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno campestre y paseo en bote por el Lago Budi, recorriendo diversos sectores e islas cercanas. • Traslado en la Motohome al pueblo costero de Puerto Saavedra distante a una hora aproximadamente del lago Budi para observar el Océano Pacífico y los cambios en la geografía causados por el terremoto y tsunami de 1960 de 9,5 grados Richter. • Almuerzo en el lugar con productos del mar como pescados y mariscos en preparaciones de la gastronomía chilena. • Salida hacia la zona cordillerana para la visita de otro emplazamiento mapuche, en la localidad de Curarrhue, atravesando desde el mar a la cordillera de los Andes en aproximadamente 4 horas. • Al llegar a Curarrehue nos ubicaremos en una granja agroturística mapuche en donde los pasajeros disfrutarán exquisito asado campestre a la hora de la cena. • Alojamiento en la Motorhome en el sector.
Día 5	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del día comienzan con labores propias del campo, en donde los pasajeros pueden participar con los campesinos mapuches u observarlos. Las actividades contempladas son ordeña de vacas, alimentación de animales, etc. • Desayuno reponedor en la Motorhome, preparado por el personal de la empresa- • Visita a la aldea intercultural Trawupeyüm para conocer acerca de la identidad territorial de la comunidad Mapuche-Pehuenche (Gente del Piñón), en la Cordillera de los Andes. • Visita guiada por la aldea Intercultural. • Almuerzo en la aldea elaborado por mujeres Mapuche- Pehuenche con productos tradicionales de esta identidad territorial. • Actividad: encuentro con un guía nativo de Curarrehue, quien nos realizará una demostración de música propia del sector pehuenche en un hermoso entorno natural, finalizando la jornada en un centro termal de montaña a 1 hora de Curarrehue. • Resto de la tarde libre. • Cena Gourmet preparada por el personal de la empresa. • Alojamiento en la Motor Home en la misma comunidad.

Día 6	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno en la comunidad. • Despedida de la Granja y traslado al Parque Nacional Villarrica, en donde comenzaremos un trekking para observar luego hermosas lagunas andinas y vistas de grandes volcanes y ecosistemas dominados por antiguos bosque nativos entre los que destacan los bosques de Araucaria, que constituyen una de las especies más longevas y cuya data en el planeta corresponde a la era Mesozoica (hace unos 200 millones de años atrás). Esta especie es además símbolo sagrado para el pueblo mapuche y su semilla “el Piñón” constituye la base de la alimentación de la identidad territorial Mapuche- Pehuenche. • Almuerzo gourmet al aire libre, preparado por el personal de la empresa. • Visita a la ciudad de Pucón y tarde libre. • Traslado en la Motorhome al centro termal Huife Alto, en donde los pasajeros podrán tomar un relajante baño termal al aire libre, observar el atardecer y el cielo estrellado al anochecer. • Cena gourmet con aperitivos, preparada por personal de la empresa. • Alojamiento en la Motor Home en el sector.
Día 7	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno al aire libre. • Regreso a la ciudad de Pucón y visita a los faldeos del volcán Villarrica para sesión fotográfica. • Almuerzo en restaurant de la ciudad. • Traslado al aeropuerto de Temuco para tomar vuelo Temuco-Santiago.

A. Estructura de costos ruta Étnica:

DIA	ITEM	CARACTERISTICAS	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	ALOJAMIENTO PASAJEROS	HOTEL LA FRONTERA VALOR HABITACIÓN DOBLE CON DESAYUNO	70,000	1	70,000
	ALOJAMIENTO GUIA	EN HOSTERIA CON ESTACIONAMIENTO-VALOR HABITACIÓN DOBLE CON DESAYUNO	35,000	1	35,000
	CENA EN HOTEL	PISCO SOUR, ENTRADA, PLATO DE FONDO, POSTRE Y 2 COPAS DE VINO	15,000	3	45,000
	CENA CHOFER	CENA EN HOSTERIA.ENSALADA, PLATO DE FONDO, POSTRE Y UNA BEBIDA	7,000	1	7,000
2	VISITA RUKA KIMUN CON ALMUERZO	VALOR POR PESONA	24,000	3	72,000
	ACTIVIDAD PASAJEROS	PASEO EN CARRETA CABALLOS O CARRETA YUNTA DE BUEYES	7,000	3	21,000
	CENA GOURMET PARA PASAJEROS	PISCO SOUR, ENTRADA (ENSALADA FRESCA), PLATO DE FONDO (CARNE Y ACOMPAÑAMIENTO, POSTRE (LISTO PARA SERVIR) MAS MEDIA BOTELLA DE VINO POR PERSONA	12,000	2	24,000
	CENA GUIA	ENTRADA, PLATO DE FONDO Y POSTRE, 1 BEBIDA	6,000	2	12,000
3	USO DE INSLACIONES DE COMUNIDAD	SITIO PARA CARPA GUIA, BAÑOS Y DUCHAS. INCLUYE LLENADO DE DEPÓSITOS DE AGUA DE MOTOR HOME	30,000	1	30,000
	DESAYUNO PASAJEROS	TE, CAFÉ, LECHE, JUGO DE FRUTAS, YOGURT, CEREAL, OMELETS, QUESO, MANTEQUILLA, JAMON, TOSTADAS.	7,000	2	14,000
	DESAYUNO GUIA	TE, CAFÉ O LECHE, SANDWICH, YOGURT	2,000	2	4,000
	VISITA COMUNIADD LAFKENCH	INCLUYE ALMUERZO PASAJEROS Y ACTIVIDADES	25,000	2	50,000
	ALMUERZO GUIA	INCLUIDO EN COMUNIDAD-PAGO EXTRA	5,000	2	10,000
	CENA PASAJEROS	EN CENTRO GASTRONÓMICO	15,000	2	30,000
	CENA GUIA	INCLUIDO EN COMUNIDAD-PAGO EXTRA	5,000	1	5,000
4	USO DE INSLACIONES DE COMUNIDAD	SITIO PARA CARPA GUIA, BAÑOS Y DUCHAS. INCLUYE LLENADO DE DEPÓSITOS DE AGUA DE MOTOR HOME	30,000	1	30,000
	DESAYUNO PASAJEROS	TE, CAFÉ, LECHE, JUGO DE FRUTAS, YOGURT, CEREAL, OMELETS, QUESO, MANTEQUILLA, JAMON, TOSTADAS.	7,000	2	14,000
	DESAYUNO GUIA	TE, CAFÉ O LECHE, SANDWICH, YOGURT	2,000	2	4,000
	ALMUERZO	EN CALETA-INCLUYE APERITIVO, PLATO DE FONDO CON MARISCOS Y PESCADOS FRESCOS, VINO O BEBIDA	12,000	4	48,000
	VISITA A GRANJA AGROTURISTICA	INCLUYE ACTIVIDADES Y ASADO TIPICO, CON BEBETIBLES	27,000	2	54,000
	CENA GUIA	INCLUIDO EN COMUNIDAD-PAGO EXTRA	6,000	2	12,000
5	USO DE INSLACIONES EN GRANJA	SITIO PARA CARPA GUIA, BAÑOS Y DUCHAS. INCLUYE LLENADO DE DEPÓSITOS DE AGUA DE MOTOR HOME	30,000	1	30,000
	DEASAYUNO PASAJEROS	TE, CAFÉ, LECHE, JUGO DE FRUTAS, YOGURT, CEREAL, OMELETS, QUESO, MANTEQUILLA, JAMON, TOSTADAS.	7,000	2	14,000
	DESAYUNO GUIA	TE, CAFÉ O LECHE, SANDWICH, YOGURT	2,000	2	4,000
	VISITA A ALDEA TRAWAPWYŪM	VISITA GUIADA, ALMUERZO Y ACTIVIDAD	24,000	2	48,000
	ALMUERZO GUIA	ENTRADA, PLATO DE FONDO Y POSTRE, 1 BEBIDA	6,000		
	VISITA A TERMAS DE MENTUE	VALOR ENTRADAS PISCINAS TERMALES	5,000	2	10,000
	CENA EN RESTAURANT EN MENETUE	A LA CARTA, CON MEDIA BOTELLA DE VINO POR PERSONA	24,000	2	48,000
6	CENA GUIA	CENA EN RESTAURAN-MENU SIMPLE	10,000	2	20,000
	USO DE INSLACIONES EN TERMAS DE MENETUE	SITIO PARA CARPA GUIA, BAÑOS Y DUCHAS. INCLUYE LLENADO DE DEPÓSITOS DE AGUA DE MOTOR HOME	60,000	1	60,000
	DEASAYUNO PASAJEROS	TE, CAFÉ, LECHE, JUGO DE FRUTAS, YOGURT, CEREAL, OMELETS, QUESO, MANTEQUILLA, JAMON, TOSTADAS.	7,000	2	14,000
	DESAYUNO GUIA	TE, CAFÉ O LECHE, SANDWICH, YOGURT	2,000	2	4,000
	VISITA A PARQUE NACIONAL VILLARRICA	VALOR ENTRADAS (SOLO PASAJEROS) PARQUES NACIONALES NO COBRAN POR CHOFER Y GUIA	2,000	2	4,000
	ALMUERZO EN MOTORHOME, ZONA PICNIC	APERITIVOS, ENTRADA , PLATO DE FONDO, POSTRE , MAS MEDIA BOTELLA DE VINO POR PERSONA	12,000	2	24,000
	ALMUERZO GUIA	ENTRADA, PLATO DE FONDO Y POSTRE, 1 BEBIDA	5,000	2	10,000
	ENTRADA A TERMAS HUIFE ALTO	ENTRADA A PISCINA TERMAL AL AIRE LIBRE-HORARIO NOCTURNO	12,000	2	24,000
	CENA PASAJEROS	PISCO SOUR, ENTRADA , PLATO DE FONDO, POSTRE , MAS MEDIA BOTELLA DE VINO POR PERSONA	12,000	2	24,000
7	CENA GUIA	CENA SIMPLE-PLATO DE FONDO, ENSALADA POSTRE Y BEBIDA	5,000	2	10,000
	USO DE INSLACIONES EN TERMAS DE HUIFE ALTO	SITIO PARA CARPA GUIA, BAÑOS Y DUCHAS. INCLUYE LLENADO DE DEPÓSITOS DE AGUA DE MOTOR HOME	60,000	1	60,000
	DESAYUNO PASAJEROS	TE, CAFÉ, LECHE, JUGO DE FRUTAS, YOGURT, CEREAL, OMELETS, QUESO, MANTEQUILLA, JAMON, TOSTADAS.	7,000	2	14,000
	DESAYUNO GUIA	TE, CAFÉ O LECHE, SANDWICH, YOGURT	2,000	2	4,000
	ALMUERZO EN RESTAURANT EN PUCON PASAJEROS Y GUIA	RESTAURANT LA MARMITA DE PERICLES O SIMIILAR-GUIA INCLUIDO	18,000	3	54,000
	SNACKS X 6 DIAS	PAPAS FRITAS (6 BOLSAS 300 GRS,VARIEDADES), VARIEDAD DE QUESOS (3 KILOS), GALLETAS SALADAS (6 PAQUETES)FRUTOS SECOS (6 SACHETS) , BARRAS ENERGÉTICAS (1 DISPLAY SNEACKERS, 2 DISPLAYS BARRAS DE CEREAL)	44,000	1	44,000
	BEBIDAS X 6 DIAS	BEBIDAS (15 LATAS), CERVEZAS (VARIEDADES 12 LATAS) AGUAS MINERALES (20 BOTELLAS INDIVIDUALES), JUGOS NATURALES (6 CAJAS DE 1 LITRO) CHOCOLTE CALIENTE (4 CARTONES LECHE CHOCOLATADA), TE (TE IMPORTADO VARIEDADES), CAFÉ EN GRANO (VALOR TOTAL)	35,000	1	35,000

TOTAL 463,000

ANEXO N° 2: ESTUDIO DE MERCADO

UNIVERSO ENCUESTABLE: TURISTAS EXTRANJEROS UBICADOS EN EL SECTOR DE PLAZA BRASIL, ALOJADOS EN HOSTALES, HOSTAL AMERICANO (COMPAÑÍA DE JESUS 1906), HOSTEL CIENFUEGOS (CIENFUEGOS 151) Y HAPPY HOUSE (MONEDA 1829).

UNIVERSO ENCUESTADO 42 PERSONAS (14 HOSTAL AMERICANO, 18 HOSTEL CIENFUEGOS, 10 HAPPY HOUSE)

1	Género	Femenino	Masculino
	N° de Respuestas	23	19
	Porcentaje	55%	45%

2	Región	Europa	Norteamérica	Sudamérica	Resto del Mundo
	N° de Respuestas	18	8	12	4
	Porcentaje	43%	19%	29%	10%

3	Edad	18-25	26-35	36-45	45 o más
	N° de Respuestas	9	18	12	3
	Porcentaje	21%	43%	29%	7%

4	Duración del viaje	Menos de 10 días	de 11 a 20	Más de 20
	N° de Respuestas	6	27	9
	Porcentaje	14%	64%	21%

5	N° de destinos	Sólo Chile	Hasta 3 países	Más de 3 países
	N° de Respuestas	12	21	9
	Porcentaje	29%	50%	21%

6	Motivación	Naturaleza	Deporte aventura	Atractivos Patrimoniales	Contacto Cultural	Descanso	Negocios
	N° de Respuestas	36	26	14	23	14	0
	Porcentaje	47%	34%	35%	23%	18%	0%

7	N° de atractivos a visitar	Hasta 5	Hasta 10	Todos los que pueda
	N° de Respuestas	19	7	16
	Porcentaje	45%	17%	38%

8	Ha hecho Camper	Si	No
	N° de Respuestas	22	20
	Porcentaje	52%	48%

9	Haría turismo en Camper	Si	No
	N° de Respuestas	16	26
	Porcentaje	38%	62%

10	Por qué no lo haría	No conoce las rutas	Inseguridad	Otros
	N° de Respuestas	15	6	5
	Porcentaje	58%	23%	19%

ANEXO N° 3: CONCEPTOS BASICOS

Agencias de Viajes: Según el INN (2013) corresponden a las organizaciones comerciales que actúan como intermediarios entre el proveedor de servicios y/o tour operador y el usuario final o cliente, entregándole asesoría para la planificación y compra de su viaje.

De acuerdo a los criterios de la operación se pueden clasificar en:

Minorista: Aquella que vende directamente al público servicios turísticos que operan o generan otros prestadores de servicios (por ejemplo, Viajes Falabella o Cocha).

Mayorista: Aquella que prepara los programas de viajes y los pone a la venta por medio de las agencias de viajes minoristas. Intermedian entre los minoristas y las operadoras (por ejemplo, ADS Mundo, Novojet o Turavion).

Operadora: Aquella que integra y opera sus propios servicios turísticos y de terceros. Estas empresas negocian con diferentes prestadores de servicios (por ejemplo, Holiday Rent o Darwins Trails).

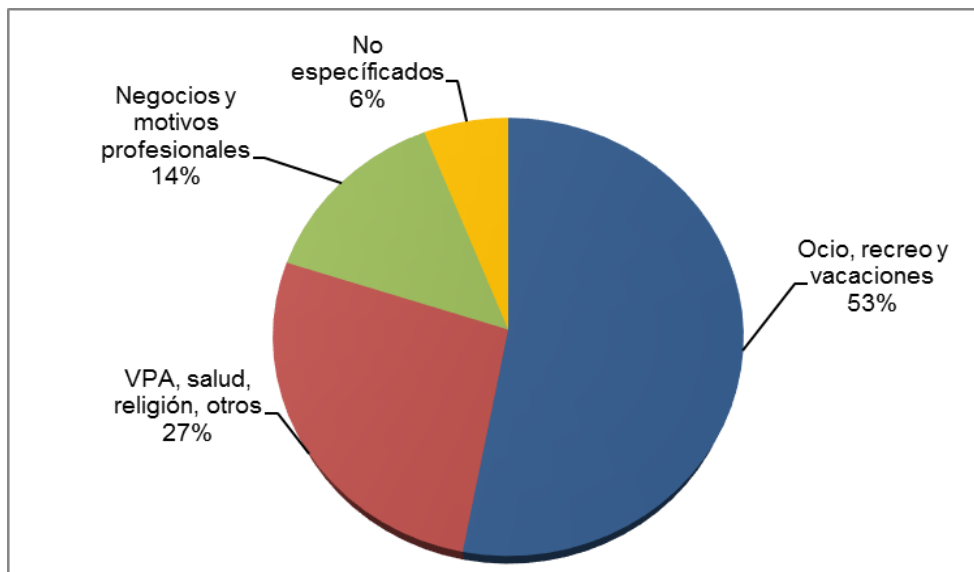
Mayoristas-Operadores-Receptivos: Empresas turísticas que direccionan toda su venta hacia Operadores Mayoristas y Agencias de Viaje en el extranjero. Dentro del universo de Operadores Receptivos existen empresas que se dedican a diferentes segmentos, tales como:

- **Operadores multiproductos y multidestinos:** Ofrecen servicios para todo Chile y no se especializan en ningún tipo de turismo en especial. Además, ofrecen servicios a los diferentes segmentos de clientes que ingresan al país.
- **Operadores de venta segmentada:** Atienden a un segmento de negocios específico y ofrecen productos y servicios que se adecúan a los distintos *targets* de clientes. Algunos ejemplos son el turismo de lujo, para mochileros, para familias, para niños, turismo de negocios, etc.

- **Operadores de intereses especiales:** Ofrecen productos y destinos turísticos de acuerdo a los intereses del cliente, los que pueden concretarse en torno a ecología, aventuras, experiencias, etnoturismo, observación de naturaleza, deporte y turismo de incentivo.
- **Operadores segmentados por mercado:** Venden productos para todos los segmentos o para segmentos de intereses especiales. Su característica distintiva es que se especializan en ciertos tipos de mercados, entendiendo la forma de compra del cliente en cada uno de los países en los cuales intervienen, a la vez que adaptan su estrategia de *marketing* a las necesidades e intereses de su *target*.

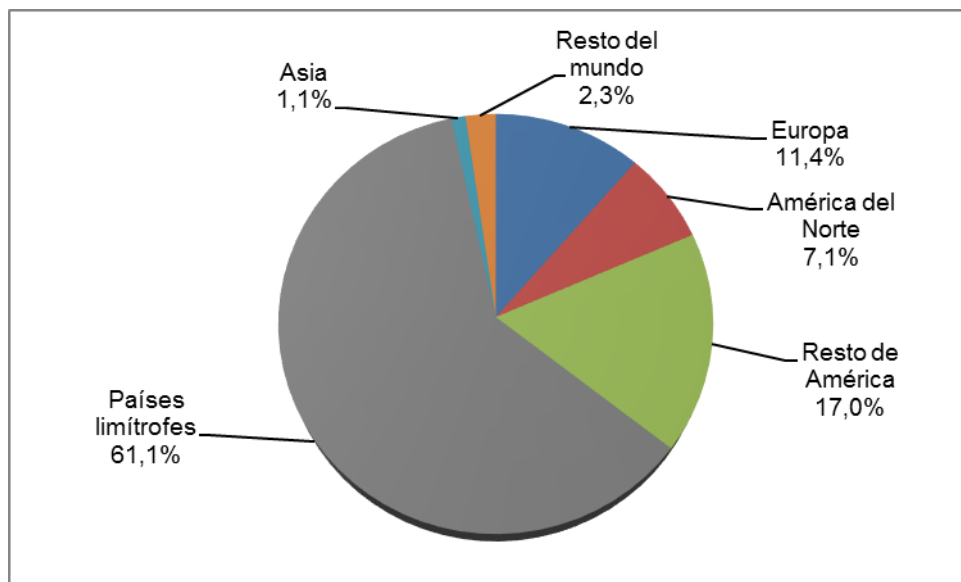
ANEXO N° 4: MACROSEGMENTOS

○ TURISMO RECEPTIVO EN EL MUNDO SEGÚN MOTIVO DE VISITA EN EL AÑO 2014



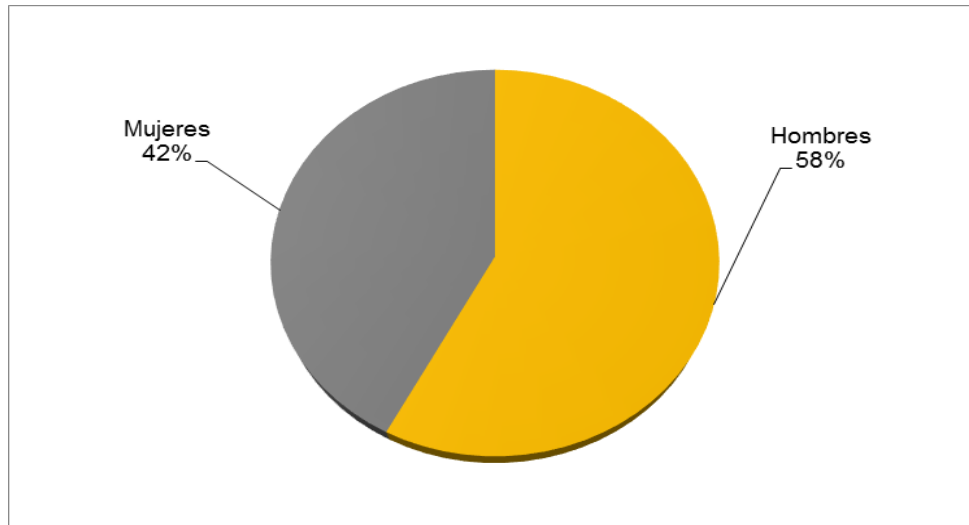
Fuente: Elaboración propia, con datos de la OMT (2015).

○ TURISTAS EN CHILE SEGÚN ZONA DEL MUNDO DE PROCEDENCIA EN EL AÑO 2013



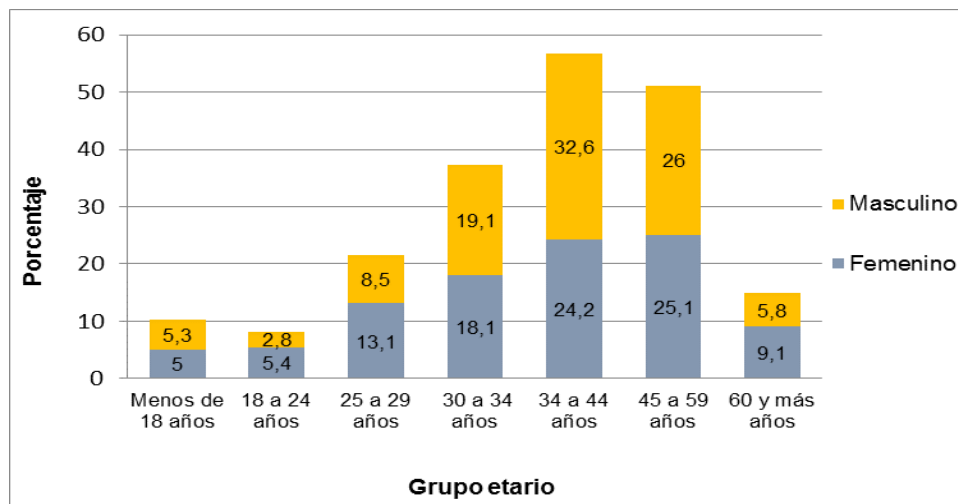
Fuente: Elaboración propia, con datos del INE (2013).

○ **TURISTAS QUE INGRESARON A CHILE POR AEROPUERTOS EN EL AÑO 2013, SEGÚN SEXO**



Fuente: Elaboración propia, con datos del SERNATUR (2014).

○ **TURISTAS QUE INGRESARON A CHILE POR AEROPUERTOS EN EL AÑO 2013**



Fuente: Elaboración propia, con datos del SERNATUR (2014).

ANEXO N° 4.1

PAÍS DE RESIDENCIA	AÑO 2014				
	Nº DE LLEGADAS DE TURISTAS	PERMANENCIA PROMEDIO (DÍAS)	GASTO PROMEDIO DIARIO INDIVIDUAL	GASTO TOTAL INDIVIDUAL	INGRESO DE DIVISAS (EN DÓLARES)
AMÉRICA	3,117,244	7.4	66.6	493.3	1,537,865,390
ARGENTINA	1,442,287	6.3	49.0	310.0	447,044,116
BOLIVIA	395,265	4.7	26.6	124.3	49,139,694
PERU	349,778	5.5	45.8	252.4	88,276,724
BRASIL	415,217	7.1	139.2	991.3	411,619,733
EE.UU.	185,633	14.8	78.1	1,159.2	215,177,508
MEXICO	41,702	12.5	100.8	1,263.9	52,705,130
CANADA	39,823	20.2	64.2	1,294.3	51,543,680
COLOMBIA	84,465	15.9	64.2	1,017.4	85,936,700
O. AMERICA	163,075	11.3	74.2	836.6	136,422,103
EUROPA	425,359	18.4	67.7	1,245.1	529,626,289
ALEMANIA	72,753	17.6	63.4	1,118.0	81,338,332
ESPAÑA	82,806	22.6	67.9	1,532.0	126,857,173
FRANCIA	69,061	19.3	60.0	1,159.6	80,081,534
INGLATERRA	45,148	11.8	90.6	1,072.6	48,426,539
O. EUROPA	155,592	18.0	68.8	1,239.9	192,922,711
AUSTRALIA	54,839	10.5	92.2	970.2	53,205,248
ASIA	43,000	14.2	101.0	1,434.0	61,661,611
O. MUNDO	33,949	10.1	91.1	920.6	31,252,999
TOTAL TURISTAS	3,674,391	8.8	68.2	602.4	2,213,611,538
TOTAL	692,517				2,670,889,914

PAÍS DE RESIDENCIA	MOTIVO DEL VIAJE	AÑO 2014				
		Nº DE LLEGADAS DE TURISTAS	PERMANENCIA PROMEDIO (DÍAS)	GASTO PROMEDIO DIARIO INDIVIDUAL	GASTO TOTAL INDIVIDUAL	INGRESO DE DIVISAS (EN DÓLARES)
EE.UU.	PERSONALES	125,414	17.6	62.3	1,095.2	137,358,787
	Vacaciones	84,620	12.3	88.4	1,091.8	92,391,662
	Visita Familiar - Amigos	31,261	19.9	49.1	976.0	30,509,305
	Otros Motivos	9,533	56.4	26.9	1,516.5	14,457,821
	DE NEGOCIOS	60,219	9.1	141.5	1,292.3	77,818,721
	Total	185,633	14.8	78.1	1,159.2	215,177,508
MÉXICO	PERSONALES	23,127	15.5	73.1	1,136.3	26,279,856
	Vacaciones	16,628	9.6	109.2	1,050.5	17,468,030
	Visita Familiar - Amigos	4,307	18.1	52.9	958.2	4,126,426
	Otros Motivos	2,192	55.4	38.6	2,137.7	4,685,400
	DE NEGOCIOS	18,575	8.8	161.5	1,422.6	26,425,274
	Total	41,702	12.5	100.8	1,263.9	52,705,130
CANADÁ	PERSONALES	31,168	22.4	53.3	1,195.8	37,272,430
	Vacaciones	20,562	14.7	80.3	1,179.1	24,243,312
	Visita Familiar - Amigos	9,883	38.0	31.5	1,195.4	11,814,111
	Otros Motivos	724	29.5	56.9	1,679.2	1,215,007
	DE NEGOCIOS	8,655	12.0	137.8	1,649.0	14,271,250
	Total	39,823	20.2	64.2	1,294.3	51,543,680
EUROPA	PERSONALES	332,922	19.1	59.7	1,138.5	379,031,878
	Vacaciones	245,451	13.3	81.5	1,080.6	265,225,999
	Visita Familiar - Amigos	77,408	28.0	40.2	1,124.5	87,047,021
	Otros Motivos	10,063	92.1	28.9	2,659.1	26,758,858
	DE NEGOCIOS	92,437	16.0	101.9	1,629.2	150,594,411
	Total	425,359	18.4	67.7	1,245.1	529,626,289

EUROPA + PAISES	TOTAL	692,517
EUROPA + PAISES	Vacaciones	367,260

53%

Fuente: Estudio del Turismo Receptivo. SERNATUR

ANEXO N° 5: ANALISIS PORTER (FUERZAS COMPETITIVAS)

En cada caso, la Situación para Competidores se clasifica en “favorable” (F), “neutra” (N) y “desfavorable” (D).

“ANÁLISIS DE FUERZA COMPETITIVA 1: AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES”					
Aspectos	Nivel	Análisis	Situación para Competidores		
			(F)	(N)	(D)
Economías de escala	Bajo	No factibles dado el tamaño del mercado.			X
Diferenciación de productos, lealtad hacia marcas existentes	Bajo	Productos relativamente similares.			X
Necesidades de capital	Medio	Alcanzables para inversionistas.		X	
Costos cambio para el cliente	Bajo	Es bajo dada la frecuencia de uso del producto.			X
Acceso a canales de distribución	Medio	Asociado al costo del canal y capacidad de gestión.		X	
Desventaja en costos independiente de economías de escala	Bajo	No se aprecian desventajas en costos.			X
Política gubernamental	Bajo	No se identifican barreras de entrada particulares a la industria.			X
Represalia esperada	Alto	Baja de precios de competidores.	X		

Fuente: Elaboración propia

“ANÁLISIS DE FUERZA COMPETITIVA 2: PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES”					
Aspectos	Nivel	Análisis	Situación para Competidores		
			(F)	(N)	(D)
Concentración de proveedores	Medio	Dependerá de la zona a visitar.		X	
Disponibilidad de sustitutos	Medio	Dependerá de la zona a visitar.		X	
Importancia de la industria para proveedores	Alto	Estos proveedores dependen del turismo.			X
Importancia del producto del proveedor	Alto	Son atractivos, relevantes y generalmente únicos.			X
Diferenciación de producto del proveedor	Alto	En su mayoría diferenciados y separados geográficamente.			X
Integración vertical	Medio	Es factible, sin considerar movilidad del turista.		X	

Fuente: Elaboración propia

“ANÁLISIS DE FUERZA COMPETITIVA 3: AMENAZA DE SUSTITUTOS”					
Aspectos	Nivel	Análisis	Situación para Competidores		
			(F)	(N)	(D)
Precios de sustitutos	Medio	Dependerá del sustituto, no se aprecian diferencias significativas.		X	
Costos de cambio	Alto	No se aprecia lealtad por marcas existentes.			X
Propensión de los compradores a sustituir	Bajo	Difícil debido a frecuencia de uso y ausencia de ventajas significativas de sustitutos.	X		

Fuente: Elaboración propia

“ANÁLISIS DE FUERZA COMPETITIVA 4: PODER NEGOCIADOR DE COMPRADORES”					
Aspectos	Nivel	Análisis	Situación para Competidores		
			(F)	(N)	(D)
Concentración y volúmenes de compra	Bajo	Clientes no concentrados y baja frecuencia de compra.	X		
Proporción costo del producto/gastos del comprador	Bajo	Para el segmento de mercado son sólo los gastos de vacaciones.	X		
Diferenciación de productos	Alto	No se aprecia mayor diferenciación en competidores actuales.			X
Costos cambiantes	Bajo	No se aprecian costos cambiantes de operación.	X		
Integración hacia atrás	Bajo	Poco factible por frecuencia de uso y origen de los compradores.	X		
Influencia del producto de la industria para los que genera el cliente	Bajo	El cliente puede viajar a cualquier parte del mundo y este producto no es su mayor producto.	X		
Información de los compradores	Medio	La información de esta industria está disponible y sin mayores restricciones de acceso.		X	

Fuente: Elaboración propia

“ANÁLISIS DE FUERZA COMPETITIVA 5: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES”					
Aspectos	Nivel	Análisis	Situación para Competidores		
			(F)	(N)	(D)
Concentración competidores	Medio	Se observan 3 competidores sin liderazgo marcado.		X	
Crecimiento de la industria	Alto	Se estima proporcional a la industria del turismo.			X
Costos fijos o de almacenamiento	Bajo	Productos en sí no son perecederos, tampoco aplica gasto de almacenamiento	X		
Diferenciación de productos	Bajo	No se aprecia mayor diferenciación entre competidores actuales	X		
Incrementos de capacidad intermitente	Bajo	Se estima que en la zona sur del país puede aumentar la demanda en verano	X		
Diversidad de competidores	Medio	Sólo se distingue 1 competidor con lazos estratégicos		X	
Intereses estratégicos por alcanzar éxito	Bajo	No se aprecia mayor lucha por abarcar el mayor volumen de demanda	X		
Barreras contra la salida	Medio	Sólo depende de liquidar los activos mayores y responder por los últimos servicios contratados.		X	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 6: DESCRIPCIÓN DE COMPETIDORES

A. Holiday Rent

Esta empresa cuenta con 20 años de experiencia en el rubro y su core del negocio consiste en un servicio de arriendo de campers por diferentes rutas de las zonas norte, centro y sur del país (Holiday Rent, 2015). Su eslogan es “Descubriendo Chile en un Camper”. En la actualidad Holiday Rent se constituye en un referente de cómo se deben hacer las cosas y qué es lo que el mercado interesado solicita a los tour operadores. No es menor el considerar que esta empresa está asociada con First Premium Travel, uno de los principales operadores del turismo receptivo del país, el cual fue fundado en el año 1990 y mantiene una activa participación en la Asociación Chilena de Empresas Turísticas (First Premium Travel, 2015). A partir de esto puede explicarse parte importante del posicionamiento que Holiday Rent ha conseguido en el mercado nacional.

Según la información consignada en su sitio web, el servicio de Holiday Rent apunta a la calidad y exclusividad (Holiday Rent, 2015). A este respecto vale precisar que su propuesta de valor destaca los siguientes aspectos: calidad en diseño, equipamiento y mantención de la flota de vehículos (principalmente 4x2 y 4x4, con posibilidades de contar con cabina simple o doble), elevada cualificación y experiencia del equipo de trabajo, personalización y flexibilidad del servicio, posibilidades de atención de emergencias de sus clientes durante las 24 horas del día y localización de sucursales en zonas estratégicas para el desarrollo del servicio mismo, como por ejemplo en Punta Arenas. Esto además de ofrecer servicios adicionales tales como GPS, manómetro, compresor de aire, ruedas accesorias de reemplazo, cadenas de nieve y menaje, entre otros (Holiday Rent, 2015).

Ahora bien, los clientes en los que la empresa se enfoca provienen de Europa, Norteamérica y Australia, donde el turismo sobre una plataforma móvil se encuentra arraigado en su cultura, junto con el reconocimiento de que requiere de un desembolso de sumas importantes de dinero. De esto a que la empresa declare explícitamente en su página web que el turismo de campers no es un producto de masas, lo que constituye un claro signo de distinción para la segmentación de sus clientes. Además, Holiday Rent declara adaptarse a una filosofía vinculada a lo pequeño, flexible y personal (Holiday Rent, 2015).

B. Wicked Campers

Esta empresa si bien cuenta con más de 15 años en el mercado internacional, en Chile se establece desde el año 2010, disponiendo de oficinas en Santiago y San Pedro de Atacama, y de agentes en Puerto Varas y Punta Arenas (Wicked Campers, 2015). A diferencia de Holiday Rent, la propuesta de valor de Wicked Campers no se concentra en la exclusividad y comodidad del servicio, sino en destacar las posibilidades que el turismo de campers brinda para acceder a una experiencia única, sugiriendo viajes específicos en el norte y sur de Chile, los que no cuentan con servicios alternativos aparte de la asistencia en ruta. En consecuencia, su oferta permite y mantiene un estilo informal, con vehículos Vans y 4WD acondicionados, los cuales si bien satisfacen las exigencias para participar del mercado, no disponen de tecnología de última generación y calidad de primer nivel. Resulta en este contexto particularmente llamativa la aclaración consignada por Wicked Campers tendiente a desmentir que su flota sea vieja y/o mantenga vehículos a mal traer, dando cuenta de que todos estos han sido fabricados con posterioridad al año 2012 (Wicked Campers, 2015).

Además, es posible reconocer que Wicked Campers marca diferencia respecto Holiday Rent en que se dirige a un público joven, a través de propuestas y ofertas particulares. Esto se materializa, por ejemplo, en el lenguaje que utiliza para promocionar sus servicios, en el diseño vinculado a grafitis e imágenes tipo mural que caracteriza a sus vehículos y en la oferta de planes turísticos que contemplan actividades relacionadas al segmento joven en destinos más masivos. Tal es el caso del programa turístico “El Paraíso del Surf”, que se ofrece para las playas de Maitencillo y Ritoque. O, para clientes más expertos e involucrados del turismo de campers, la empresa recomienda sus servicios para destinos como Pichilemu y Punta de Lobos.

Otra diferencia respecto a Holiday Rent es que Wicked Campers no declara circunscribir su oferta al público extranjero predominantemente y compite preferentemente a través del precio.

Finalmente, cabe destacar el éxito que paulatinamente ha ido consagrando Wicked Campers. De acuerdo a los antecedentes presentados por esta empresa, desde el año 2010 —cuando comienza su oferta de servicios en Chile— habría atendido a un número superior a 1000 turistas (Wicked Campers, 2015).

C. Andes Campers

Esta empresa, con sede en Santiago, ofrece servicios de *motorhomes* y vehículos campers. Su propuesta de valor apunta a la personalización del servicio y su calidad, ofreciendo modalidades de servicio en función principalmente del tamaño y características de composición del grupo de clientes, sus intereses y niveles de comodidad requeridos. De este modo, Andes Campers explicita en su sitio web sus distintos modelos de servicio, los cuales se adaptan para familias pequeñas o numerosas, grupos de amigos jóvenes y parejas (Andes Campers, 2015). Se logra apreciar de este modo que esta empresa apunta a un segmento de clientes más amplio. Por un lado, no pone su foco de atención sólo en extranjeros como sucede con Holiday Rent. De hecho, en su sitio web se consigna la intención de acceder a un público tanto local como internacional interesado en el arriendo de *motorhomes* y vehículos campers. Y, por otro lado, tampoco tiende a enfocarse predominantemente en los intereses del segmento joven, como sucede con Wicked Campers.

Otro antecedente relevante que permite diversificar el segmento al que apunta Andes Campers dice relación con la variabilidad de precios que presenta entre las modalidades de servicios diseñados. En parte esto responde a las posibilidades que brinda esta empresa para contratar, o no, servicios y equipamientos adicionales, dentro de los cuales destacan por ejemplo contar con un conductor profesional, una guía de turismo por Chile, GPS, Wi Fi, celular con SIM Card y TV portable con DVD, además de menaje y servicios de aseo e higiene (Andes Campers, 2015). Pero también responde a las diferencias entre vehículos a los que se puede acceder.

“FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES DE FREE RIDERS”

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Holiday Rent	a. Contar con una experiencia de 20 años, siendo el competidor más antiguo en el rubro del turismo de campers en Chile, lo que le ha permitido marcar tendencias y establecerse en el mercado actual, además de contar con un capital humano dotado de competencias en materia de turismo y significativa	a. Su propuesta tiende a ser menos flexible que la observada para el caso de otros competidores en el área del turismo campers.

	<p>experiencia práctica acumulada.</p> <p>b. Se encuentra asociado con First Premium Travel, un Tour Operador Mayorista pionero y de más prestigio en el país, lo que le abre redes que posibilitan el desarrollo de su propuesta.</p> <p>c. Cuenta con una propuesta de valor clara y distinguible, orientada a la calidad, comodidad y distinción en el servicio ofrecido, la que se visibiliza como el sello de la empresa.</p> <p>d. Proporciona servicios adicionales, logísticos y técnicos, que vuelven a la experiencia del turismo campers altamente grata y recordable.</p>	
Wicked Campers	<p>a. Presenta una propuesta de servicio masiva e informal en su estilo, que acerca a la empresa a un público joven tanto nacional, como extranjero.</p> <p>b. Posee una imagen corporativa característica y reconocible para los servicios que ofrece.</p> <p>c. Cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado internacional.</p>	<p>a. Ofrece un servicio más básico y con menor comodidad y tecnología, respecto de otros competidores. Esto ha llevado incluso a la empresa a tener que desmentir que su flota de vehículos sea antigua.</p> <p>b. Cuenta con una participación reciente en el mercado nacional, específicamente desde el año 2010.</p>
Anders Campers	<p>a. Ofrece servicios destinados a distintos segmentos de clientes, según la edad y características del grupo interesado, en función de sus lazos, número e intereses, lo que amplía su <i>target</i> de clientes.</p> <p>b. Proporciona servicios adicionales, logísticos y técnicos, que vuelven a la experiencia del turismo campers altamente grata y recordable.</p>	<p>a. Carece de una imagen claramente distinguible, que permita identificar un sello propio para la empresa, como sí ocurre con otros competidores.</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 7: ANALISIS SEGMENTO TURISMO AVENTURA

El segmento del turismo aventura ha mostrado un importante desarrollo en la industria, acumulando un crecimiento del orden de un 65% entre 2009 y 2012 para el caso de los mercados de Norteamérica, Sudamérica y Europa. La Universidad George Washington y la Asociación de Turismo Aventura (ATTA, por sus siglas en inglés), definen al turismo aventura como el que se articula en un viaje de más de 24 horas fuera del ambiente normal de una persona. Tal tipo de turismo incluye al menos dos de los siguientes elementos: actividad física, ambiente natural y/o inmersión cultural. En esta definición al menos se encuentran 34 formas de turismo aventura, entre las que se destacan las expediciones arqueológicas, festivales locales, mochilear (*backpacking*), observación de aves, camping, escalada, actividades culturales, ecoturismo, pesca deportiva (con mosca, en alta mar, etc.), inmersión en la cultura local, *hiking* y caza (Universidad George Washington y ATTA, 2013). Un estudio llevado a cabo por *The George Washington University School of Business, The Adventure Travel Trade Association* y *Xola Consulting* en 2010 concluyó que era preciso determinar dentro de lo que engloba el segmento de turismo aventura, a las experiencias que se asocian a algún riesgo identificable (*hard adventure activities*), tales como *trekking*, escalada, *caving* y otras de menor riesgo (*soft adventure activities*), donde se encuentra a la observación de aves, *camping*, ecoturismo, entre otras (Universidad George Washington, ATTA y Xola Consulting, 2010). Otra categoría que debe ser incluida dice relación con cuestiones vinculadas con la participación en festivales locales y actividades culturales locales.

Para el caso de Chile, la definición formal de turismo aventura se encuentra consignada en la Ley 20.423, específicamente en el inciso “i” de su artículo 5°, según el cual este tipo de turismo se concibe como aquel en que “se realizan actividades específicas que utilizan el entorno o medio natural como soporte físico y recurso para producir en los turistas determinadas emociones y sensaciones de descubrimiento y de exploración, y que implican cierto empeño, actividad física y riesgo controlado” (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2010).

Por otro lado, relevante es apreciar cómo se inserta Chile en el escenario mundial del turismo aventura y las posibilidades que de ello se perciben. No es menor, por ejemplo, el advertir que Chile el presente año se encuentra rankeado como el quinto mejor país para este tipo de turismo en el mundo, dentro de los países en vías de desarrollo, y la situación ha sido incluso mejor en años precedentes. Al respecto se presenta el siguiente cuadro.










“RANKING DEL TURISMO AVENTURA ENTRE PAÍSES EN DESARROLLO,
PARA LOS AÑOS 2010, 2011 y 2015”

Año		
2010	2011	2015
Israel	Chile	República Checa
Eslovaquia	República Checa	Eslovaquia
Chile	Eslovaquia	Bulgaria
Estonia	Israel	Estonia
República Checa	Estonia	Chile
Bulgaria	Bulgaria	Polonia
Eslovenia	Eslovenia	Israel
Jordania	Polonia	Eslovenia
Rumania	Corea	Corea
Letonia	Hungría	Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, con información de ATTA (2015)

En el cuadro se advierte que, según lo establecido en el Índice de Desarrollo del Turismo Aventura (ATDI por sus siglas en inglés), Chile ha ocupado puestos destacados dentro de esta actividad en los años 2010 con el tercer lugar, 2011 con el primer lugar y, como antes se ha indicado, en el 2015 con el quinto lugar. Vale precisar que el Índice aludido permite sentar una base cuantitativa y cualitativa del potencial desarrollado en el área, esto pues considera en su evaluación pilares fundamentales para la actividad, como lo son la política de desarrollo sustentable, la seguridad, los servicios médicos, los recursos naturales, los recursos culturales, los recursos en actividades de aventura, las actividades humanitarias, la calidad del empresariado, la infraestructura turística y la imagen país (ATDI, 2015).

ANEXO N° 8: MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE FREE RIDERS

<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas y agencias de publicidad. • Comunidades locales. • Prestadores de servicios relacionados con intereses especiales relacionados al turismo aventura. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de rutas turísticas atractivas dentro del país. • Gestión comercial, <i>marketing</i> y ventas. • Gestión de alianzas con minoristas, tanto nacionales como internacionales. • Selección, entrenamiento y capacitación del equipo humano. • Implementación, mantenimiento y actualización de la plataforma web <i>e-commerce</i>. • Mantenimiento técnico periódico de la plataforma de vehículos campers. <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano idóneo, capacitado y con experiencia en el sector. Monitores turísticos y equipo comercial especialmente. • Vehículos campers. • Plataforma web <i>e-commerce</i>. 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio de arriendo de campers montados sobre vehículos 4x2 y 4x4 de altas prestaciones técnicas y comodidades. • Proporcionar al turista posibilidades de diseñar experiencias personalizadas acordes a la zona que desea explorar, incluyendo sus gustos y requerimientos particulares. • Proporcionar vivencias orientadas a actividades sustentables, respetuosas de las comunidades locales y del medioambiente, significativas social y culturalmente, convirtiéndolas en singulares y recordables para cada cliente. 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personal dedicada a través de correo electrónico, comunicación telefónica, plataforma web para ventas y contacto presencial directo, esto en los diversos puntos del servicio: contratación y programación de servicios y viajes; desarrollo y monitoreo de viajes; postventa. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web implementada para el <i>e-commerce</i>. • Actores relevantes dentro del sector turismo a través de <i>fam trips</i>. 	<p>Segmentos de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres entre 25 y 65 años, con y sin hijos, provenientes de Europa, Norteamérica, Latinoamérica y Chile. • Con interés marcado por turismo aventura, ecológico, étnico y de naturaleza. • Con interés por contacto e interacción con culturas y comunidades locales. • Profesionales universitarios pertenecientes al estrato socioeconómico alto, con elevado poder adquisitivo. • Con conciencia ambiental y preocupación por la sustentabilidad.
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Base fija consistente en estructura administrativa, equipo de monitores sueldo base del equipo de ventas y mantención de la plataforma de campers. • Se estima que sobre el 50% de los costos comprenderán costos variables, asociados al uso del servicio. 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo de vehículos tipo campers (incluyendo Asistencia en Ruta). • Arriendo de vehículos tipo campers (incluyendo Asistencia en Ruta), más 1 ó 2 servicios adicionales (Diseño y Gestión de Viaje y/o Guía de Viaje Presencial). 		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 9: ANALISIS VRIO FREE RIDERS

Recurso-Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Competitiva	
Recursos Financieros <ul style="list-style-type: none"> • Acceso financiamiento de fuentes bancarias • Capital financiero propio, que permite cubrir la parte más importante de la inversión 	Sí	No	No	Sí	Paridad (PC)	Competitiva
	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal (VCT)	Competitiva
Recursos Físicos y Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Flota inicial de vehículos Campers suficiente para atender una alta demanda • Flota de vehículos Campers que proporcionan altas prestaciones técnicas que otorgan autonomía y accesibilidad a lugares apartados • Sucursales en tres puntos estratégicos del país (norte, centro y sur) • Plataforma web adecuada para difusión y ventas online (e-commerce) 	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal (VCT)	Competitiva
	Sí	No	No	Sí	Paridad (PC)	Competitiva
	Sí	No	No	Sí	Paridad (PC)	Competitiva
	Sí	No	No	Sí	Paridad (PC)	Competitiva
Recursos Individuales <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General idónea, con conocimiento, experiencia y redes de contacto en el sector turismo. Experiencia como Directora de la carrera de Turismo Ecológico en una universidad del país. • Responsable área Comercial idónea, con conocimiento, experiencia y redes de contacto en el sector turismo. Experiencia como Key Account Manager en empresa líder en la venta de paquetes turísticos. 	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal (VCT)	Competitiva
	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal (VCT)	Competitiva
Recursos Organizacionales <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de marketing y administración idóneo, calificado y con experiencia en el sector turismo • Equipo operativo, de monitores y guías turísticos de alto nivel, con experiencia en el sector y capacitados técnica, cultural e 	Sí	No	No	Sí	Paridad (PC)	Competitiva
	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal (VCT)	Competitiva

idiomáticamente (en inglés) <ul style="list-style-type: none"> Propuesta de valor y servicios diseñados para generar experiencias satisfactorias, únicas, recordables, social y culturalmente significativas, y ecológicamente sustentables Cultura organizacional cuyo elemento central y dominante es la orientación al cliente, buscando entregar servicios a la vez eficientes, integrales, individualizados y flexibles 	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible (VCS)
	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva (PC)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 10: DOTACIÓN DEL PERSONAL, FUNCIONES Y PERFILES

A continuación se detallan las características, funciones y perfiles requeridos para cada uno de los cargos dentro de la compañía.

A. Gerente General

Será el responsable de dirigir y liderar todas las actividades de la empresa. Debe mantener el rumbo y velar por el cumplimiento de los objetivos tanto de corto y largo plazo. Responsable de la información financiera y comercial. También debe velar por que se estén cumpliendo los objetivos organizacionales que llevarán a cumplir la misión de la empresa con éxito.

Las principales funciones del Gerente General serán:

- Llevar el control de las finanzas de la empresa
- Robustecer la posición competitiva de la empresa
- Responsable del marketing
- Desarrollo de redes sociales plataforma web.
- Mantener relaciones estratégicas con empresas y entidades externas
- Evaluar el desempeño del personal
- Supervisar la aplicación de nuevas ideas y el crecimiento de la empresa

Perfil requerido:

- Profesional del área de Turismo con grado académico en el área.
- Experiencia y conocimientos en el sector del turismo
- Dominio de idioma inglés (hablado y escrito)

El cargo de Gerente Comercial de Free Riders será ejercido por una profesional que cumple con el perfil descrito, principalmente dada su experiencia y conocimientos en el sector turismo y su desempeño como directora de la carrera de Turismo Ecológico de una universidad del país.

B. Gerente de Operaciones y Ventas

Será el responsable de la gestión y supervisión de las operaciones de la compañía, es el responsable de que los vehículos se encuentren en óptimas condiciones por tanto también es el responsable de mantenimiento y adquisiciones. Es el responsable del funcionamiento de la plataforma de recorridos y convenios como también del correcto desarrollo de los mismos, además de velar por la calidad de los servicios ofrecidos, razón por la cual el servicio de monitores se encuentra bajo su dependencia

Las principales funciones del Jefe de Operaciones serán:

- Mantenimiento de Vehículos Campers en óptimas condiciones
- Velar y supervisar el cumplimiento y mantenimiento de los estándares de servicio
- Reclutar y seleccionar al personal operacional de la empresa
- Responsable del equipo de monitores

Perfil requerido:

- Título técnico y/o profesional en área del turismo
- Experiencia en el sector del turismo
- Dominio de idioma inglés (hablado)

C. Monitores

Serán contratados con anticipación al inicio de cada temporada, considerando el volumen de reservas y la naturaleza de los paquetes turísticos que los clientes hayan elegido. Para ello se contará con una lista de monitores previamente seleccionados y contactados, en caso de ser necesario cubrir las necesidades de recursos en esta área en la temporada de mayor demanda.

Dado que el equipo de monitores juega un papel crucial dentro de la propuesta de valor, debe contarse con personal altamente calificado. Para ello se mantendrá contacto con la red de egresados de distintos centros de formación técnica-profesional que imparten carreras orientadas a este rubro, como DUOC, INACAP y AIEP por ejemplo. También se establecerá un vínculo con las Oficinas OMIL (oficina nacional de información municipal) de distintas municipalidades, con el propósito de lograr entrar en contacto con personas que se

desempeñen en el rubro turístico y que ofrezcan sus servicios como guías en función del conocimiento que poseen de sus respectivas zonas.

Las principales funciones de los Monitores o Guías serán:

- Conducir los vehículos campers
- Prestar asistencia técnica y logística presencial en los viajes
- Realizar monitoreo a distancia y prestar asistencia vía telefónica, SMS y/o correo electrónico
- Gestionar y dirigir los viajes

Perfil requerido:

- Con estudios técnicos en turismo y/o con experiencia como guía turístico
- Conocimientos y competencia en mecánica automotriz
- Conocimientos culturales e históricos sobre Chile
- Conocimientos avanzados de la geografía del país
- Dominio de idioma inglés (escrito y hablado)

ANEXO N° 11: DETALLE PLAN DE INVERSIONES

Para los efectos de desarrollar la actividad, se considera la siguiente inversión en infraestructura y activos:

- **Vehículos:** se considera adquirir vehículos usados inicialmente, los cuales si bien tendrán un costo de mantención más elevado inicialmente, aminorará el impacto de adquirir vehículos nuevos. Se estiman vehículos caracterizados por camionetas 4 x 2 y 4 x 4, equivalentes a Ford 150, Volkswagen Amarok, Dodge Ram 1500 o Toyota Tundra. Se estima un desembolso por cada vehículo de hasta \$ 17.000.000.-, se estima partir con al menos 10 vehículos, lo que arroja un total de \$ 170.000.000.-. Se estima depreciar en 10 años.
- **Camper:** se opta por campers de fabricación nacional, la referencia son los modelos ofrecidos por Chile Campers (proveedor de campers montados en pick up de camionetas), particularmente los modelos 770 PR los cuales son compatibles con los modelos de camioneta referidos. El valor de cada Camper es de \$ 13.000.000.- instalado, lo cual arroja una inversión de \$ 130.000.000.- la cual se pretende depreciar en el mismo plazo que los vehículos. Se adjunta las características:



Especificaciones Técnicas	770PR
Peso Neto	600Kg
Punto de Equilibrio	0,84mts
Largo del Piso	2,35mts
Ancho del Piso	1,20mts
Altura Interior	2,01mts
Ancho Exterior	2,18mts
Largo Exterior	3,87mts
Altura Exterior	2,42mts
Cama Principal	1,37 x 1,98mts
Frigobar 3 vías	57lts
Calefacción	12.000 BTU
Agua Potable	34lts

Exterior
Construcción de madera natural
Recubrimiento láminas de aluminio
Aislación en piso, techo y laterales
Tela Vinílica con doble costura y de alta resistencia a la humedad
Luces traseras
Luz en puerta exterior
Patas elevadoras manuales Reico Titan
Enchufe exterior 220V
Enchufe exterior 12V
Toma exterior agua potable
Toma exterior TV cable
Acceso a mandos de Frigobar
Compartimiento para balón de gas
Ducha exterior (770P)
Manilla de acceso
Interior
Sistema eléctrico para subir techo
Puertas de gabinete en madera natural
Bisagras resorte de alta resitencia
Frigobar de tres vías 57lts
Encimera acero inoxidable 2 quemadores
Campana de cocina con luz
Lavaplatos acero inoxidable con griferia abatible
Mesa de comedor para interior y exterior
Baño químico portátil
Baño con ducha interior (770PR)
Calentador de agua (770PR)
Cortina de privacidad en litera
Calefacción a gas 12.000 BTU
Tanque de agua potable 34lts
Bomba de agua Shur-Flo
Bateria 12V
Enchufe cargador 12V
Swich desconexión de batería
Seguridad
Detector de Gas LP
Detector de monóxido de carbono
Detector de humo
Extintor

- **Inversión en Oficinas:** para comenzar con la actividad se estima alquilar oficinas en la zona norte, sur y centro. En esta última operará la estructura administrativa. Para esto se estima un gasto de aproximadamente \$ 5.500.000.- en mobiliario, computadores, etc. Las rentas de los locales se estiman en UF 20 mensuales de oficina (o local comercial). De esto se desprende que se requerirán UF 60 mensuales en alquiler, lo que implica desembolsar inicialmente el mes de renta anticipada, el de garantía y la comisión del corredor de propiedades, lo que implica un gasto inicial de UF 375 (aproximadamente \$ 10 millones). En suma se requiere por concepto de puesta en marcha de oficinas un gasto inicial de UF 600 (aproximadamente M\$ 15.500.-)

- **Inversión en sistemas de ERP y E-Commerce:** Se estima una inversión de aproximadamente \$ 5.000.000.- en la adquisición de licencias de sistemas de management y de e-commerce, esta última fundamental en el modelo de negocios.

- **Gastos de iniciación y puesta en marcha:** Se estima cancelar entre honorarios legales y pago de patentes hasta M\$ 2.000.- como único gasto en este rubro. Se estima un costo legal de M\$ 400.-; patentes por M\$ 300.- y M\$ 1.300.- en gastos anexos.

- La adquisición de los vehículos plantea la obligación de desembolsar gastos por concepto de mantención, insumos y repuestos de estos. Basado en la mantención anual de una camioneta Volkswagen Amarok, esta se cifra se cifra en M\$ 860 por unidad el primer año (M\$ 8.600 anual). Neumáticos se estima cambiarlos dos veces al año para todo el parque, cifrando el gasto en M\$ 127 por unidad (a 40 unidades) lo que arroja un gasto anual de M\$ 5.080.- .En insumos, repuestos y otros gastos se estiman M\$ 9.000 por toda la flota al año.

Detalle de gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos de flota					
Mantenciones anuales vehículos	3.440	6.020	8.600	8.600	8.600
Neumáticos, repuestos, reparaciones	11.032	12.556	14.080	14.080	14.080
	14.472	18.576	22.680	22.680	22.680

- **Estructura de gastos de administración y ventas:** de acuerdo a lo mencionado en el punto 10., combinándolo con el presupuesto de marketing y promoción, y estimando los gastos administrativos, arriendos y otros, la estructura de gastos de la actividad se puede resumir como sigue:

COSTOS DIRECTOS							
Costos Intermediarios		27.526	50.945	50.945	89.620	89.620	89.620
Costos Servicios Adicionales		20.272	50.679	50.679	108.116	108.116	108.116
Mantenciones Vehiculos		3.440	6.020	8.600	8.600	8.600	8.600
Neumáticos		2.032	3.556	5.080	5.080	5.080	5.080
Repuestos		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total Costos Directos		62.270	120.200	124.304	220.416	220.416	220.416
COSTO ADM. Y VENTAS							
Estructura de RR HH							
Gerente General		24.000	24.720	27.934	28.772	32.512	33.487
Gerente de Operaciones		0	18.000	20.340	20.950	23.674	24.384
Guías/Monitores (*)		3.200	3.360	5.292	7.409	7.779	8.168
Costo Estructura RR HH		27.200	46.080	53.566	57.131	63.965	66.039
Marketing y Redes							
Mantenición B2C		5.505	10.189	10.189	17.924	17.924	17.924
Mkt digital y Redes		40.000	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Publicidad y Promoción		6.630	6.630	6.630	6.630	6.630	6.630
Costo Marketing y Redes		21.311	33.800	33.800	54.427	54.427	54.427
Gastos Administrativos							
Contabilidad (Outsourcing)		7.200	7.632	8.090	8.575	9.090	9.090
Servicios Básicos (Luz-Agua-Gas-Telefonos)		2.400	2.544	2.697	2.858	3.030	3.030
Otros Servicios (seguros vehículos, oficina)		3.000	3.180	3.371	3.573	3.787	3.787
Arriendo de locales (UF 60 mensuales)		18.360	18.911	19.478	20.062	20.664	21.284
Total Gastos Administrativos		30.960	32.267	33.635	35.069	36.572	37.191
TOTAL COSTOS ADM Y VTS		79.471	112.147	121.002	146.627	154.964	157.658

ANEXO N° 12: ESTRUCTURA FINANCIERA Y COSTO DE CAPITAL

- **Financiamiento:** Se opta por un leasing a 48 meses por los vehículos, el resto con capitales propios. Se adjunta programa de financiamiento para los años segundo y tercero:

		VALOR UF	25,500.00	05/10/15
* Op. Compra ≠ última cuota		VALOR US\$		
Valor del Bien	\$	90,000,000		
Valor del Bien	UF	90,000,000		
Valor a Financiar	UF	90,000,000		
Seguro	UF	11,202,000		
Gastos Legales (+ OP)	UF	1,275,000		
Primera Renta	UF	0.00		
Total Valor a Financiar	UF	102,477,000.00		
Plazo		48		
		spread	3.00%	
		cto fondo	5.16%	
Tasa Mensual	0.6556%	TASA TOTAL	8.16%	
Tasa Anual	8.1570%			

FECHA	MES	CUOTA (102,477,000.00)	CAPITAL	INTERES	INTERES ACUMULADO	AMORT	SALDO
05/11/15	1	2,452,024	102,477,000.00	671,826.02	671,826.02	1,780,197.64	100,696,802.36
05/12/15	2	2,452,024	100,696,802.36	660,155.27	1,331,981.29	1,791,868.39	98,904,933.97
05/01/16	3	2,452,024	98,904,933.97	648,408.01	1,980,389.31	1,803,615.65	97,101,318.33
05/02/16	4	2,452,024	97,101,318.33	636,583.74	2,616,973.05	1,815,439.92	95,285,878.41
05/03/16	5	2,452,024	95,285,878.41	624,681.95	3,241,655.00	1,827,341.71	93,458,536.70
05/04/16	6	2,452,024	93,458,536.70	612,702.13	3,854,357.13	1,839,321.53	91,619,215.17
05/05/16	7	2,452,024	91,619,215.17	600,643.78	4,455,000.91	1,851,379.88	89,767,835.29
05/06/16	8	2,452,024	89,767,835.29	588,506.37	5,043,507.29	1,863,517.29	87,904,318.01
05/07/16	9	2,452,024	87,904,318.01	576,289.39	5,619,796.68	1,875,734.27	86,028,583.74
05/08/16	10	2,452,024	86,028,583.74	563,992.32	6,183,789.00	1,888,031.34	84,140,552.40
05/09/16	11	2,452,024	84,140,552.40	551,614.63	6,735,403.63	1,900,409.03	82,240,143.37
05/10/16	12	2,452,024	82,240,143.37	539,155.79	7,274,559.42	1,912,867.87	80,327,275.50
05/11/16	13	2,452,024	80,327,275.50	526,615.28	7,801,174.70	1,925,408.38	78,401,867.12
05/12/16	14	2,452,024	78,401,867.12	513,992.55	8,315,167.24	1,938,031.11	76,463,836.00
05/01/17	15	2,452,024	76,463,836.00	501,287.06	8,816,454.31	1,950,736.60	74,513,099.41
05/02/17	16	2,452,024	74,513,099.41	488,498.29	9,304,952.59	1,963,525.37	72,549,574.04
05/03/17	17	2,452,024	72,549,574.04	475,625.67	9,780,578.26	1,976,397.99	70,573,176.04
05/04/17	18	2,452,024	70,573,176.04	462,668.66	10,243,246.92	1,989,355.00	68,583,821.04
05/05/17	19	2,452,024	68,583,821.04	449,626.70	10,692,873.62	2,002,396.96	66,581,424.08
05/06/17	20	2,452,024	66,581,424.08	436,499.24	11,129,372.86	2,015,524.42	64,565,899.67
05/07/17	21	2,452,024	64,565,899.67	423,285.73	11,552,658.59	2,028,737.93	62,537,161.73
05/08/17	22	2,452,024	62,537,161.73	409,985.58	11,962,644.17	2,042,038.08	60,495,123.65
05/09/17	23	2,452,024	60,495,123.65	396,598.24	12,359,242.41	2,055,425.42	58,439,698.24
05/10/17	24	2,452,024	58,439,698.24	383,123.14	12,742,365.55	2,068,900.52	56,370,797.71

05/11/17	25	2,452,024	56,370,797.71	369,559.69	13,111,925.25	2,082,463.97	54,288,333.75
05/12/17	26	2,452,024	54,288,333.75	355,907.33	13,467,832.57	2,096,116.33	52,192,217.41
05/01/18	27	2,452,024	52,192,217.41	342,165.46	13,809,998.03	2,109,858.20	50,082,359.21
05/02/18	28	2,452,024	50,082,359.21	328,333.50	14,138,331.53	2,123,690.16	47,958,669.05
05/03/18	29	2,452,024	47,958,669.05	314,410.86	14,452,742.39	2,137,612.80	45,821,056.25
05/04/18	30	2,452,024	45,821,056.25	300,396.95	14,753,139.34	2,151,626.71	43,669,429.54
05/05/18	31	2,452,024	43,669,429.54	286,291.16	15,039,430.49	2,165,732.50	41,503,697.04
05/06/18	32	2,452,024	41,503,697.04	272,092.89	15,311,523.39	2,179,930.77	39,323,766.27
05/07/18	33	2,452,024	39,323,766.27	257,801.55	15,569,324.94	2,194,222.11	37,129,544.16
05/08/18	34	2,452,024	37,129,544.16	243,416.51	15,812,741.45	2,208,607.15	34,920,937.01
05/09/18	35	2,452,024	34,920,937.01	228,937.17	16,041,678.62	2,223,086.49	32,697,850.52
05/10/18	36	2,452,024	32,697,850.52	214,362.90	16,256,041.51	2,237,660.76	30,460,189.76
05/11/18	37	2,452,024	30,460,189.76	199,693.08	16,455,734.60	2,252,330.58	28,207,859.18
05/12/18	38	2,452,024	28,207,859.18	184,927.09	16,640,661.69	2,267,096.57	25,940,762.61
05/01/19	39	2,452,024	25,940,762.61	170,064.30	16,810,725.99	2,281,959.36	23,658,803.25
05/02/19	40	2,452,024	23,658,803.25	155,104.07	16,965,830.06	2,296,919.59	21,361,883.66
05/03/19	41	2,452,024	21,361,883.66	140,045.76	17,105,875.82	2,311,977.90	19,049,905.76
05/04/19	42	2,452,024	19,049,905.76	124,888.73	17,230,764.55	2,327,134.93	16,722,770.83
05/05/19	43	2,452,024	16,722,770.83	109,632.33	17,340,396.88	2,342,391.33	14,380,379.50
05/06/19	44	2,452,024	14,380,379.50	94,275.92	17,434,672.80	2,357,747.74	12,022,631.76
05/07/19	45	2,452,024	12,022,631.76	78,818.83	17,513,491.62	2,373,204.83	9,649,426.93
05/08/19	46	2,452,024	9,649,426.93	63,260.40	17,576,752.02	2,388,763.26	7,260,663.67
05/09/19	47	2,452,024	7,260,663.67	47,599.98	17,624,352.00	2,404,423.68	4,856,239.98
05/10/19	48	2,452,024	4,856,239.98	31,836.88	17,656,188.88	2,420,186.78	2,436,053.21
05/11/19	49	2,452,024	2,436,053.21	15,970.45	17,672,159.34	2,436,053.21	0.00

TABLA DE DESARROLLO DE DEUDA M\$					
AÑO	1	2	3	4	5
INTERESES Op1	7,275	5,468	3,514	1,416	
INTERESES Op2		7,275	5,468	3,514	1,416
TOTAL	7,275	12,742	8,981	4,930	1,416
CAPITAL Op1	22,150	23,956	25,911	30,460	
CAPITAL Op2		22,150	23,956	25,911	30,460
TOTAL	22,150	46,106	49,867	56,371	30,460

- Cálculo de capital de trabajo inicial de Free Riders

El capital de trabajo se define:

$$\text{CTN} = \text{caja} + \text{cxc} + \text{inventarios} - \text{proveedores}$$

Como política para el primer año la compañía buscará mantener caja equivalente a 5 días de ventas, por lo que calculando la necesidad de caja:

$$\text{Caja} = \frac{\text{Ventas año 1} \times 5 \text{ días}}{360}$$

$$\text{Caja} = \text{M\$ 2.862}$$

Las cuentas por cobrar de la compañía se estiman en 45 días, dado que el modelo de ingresos de la compañía es con una recaudación principal en tarjetas de crédito, la cual retorna los ingresos recaudados en cerca de 30 días, y dependiendo del día de la semana en 45 días, dejando el plazo más conservador:

$$\text{C x C} = \text{M\$ 22.938}$$

Inventarios no existen y proveedores por la naturaleza del servicio se cancelan al contado, incluso en algunos proveedores de servicio hay que cancelarlos anticipadamente.

Dado lo anterior, la inversión en capital de trabajo estimado para el primer año es de M\$ 25.800.-, la cual se ha redondeado sólo para efectos de un cálculo más discreto.

