



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

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS  
EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO AVENTURA EN CHILE  
BAJO PARÁMETROS DE SUSTENTABILIDAD

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FRANCISCO JOSÉ BEZANILLA ALLENDE

PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MATÍAS ALCALDE BERCOVICH

SANTIAGO DE CHILE  
2016

## **RESUMEN**

### **DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA DEL TURISMO AVENTURA EN CHILE BAJO PARÁMETROS DE SUSTENTABILIDAD**

La demanda en turismo aventura ha crecido en los últimos años. La tecnología, el equipamiento, el acceso a información y el mayor acceso a lugares recónditos han generado mayor demanda seguida por una creciente oferta. Este crecimiento y rentabilidad estable que ofrece la industria le dan un atractivo a inversionistas atraídos a la naturaleza y a las actividades y negocios que con ella se puedan realizar. Atracción compartida por un creciente y diverso segmento que realiza deportes de aventura, de alto poder adquisitivo e intereses ligados a la sustentabilidad.

Existe una tendencia hacia la desintermediación de la cadena donde la oferta busca generar valor y así un mayor beneficio al consumidor. Ante esto, las condiciones de Chile, los intereses del segmento y la mayor conciencia en el uso de recursos naturales; se identifica una oportunidad de negocio en Chile entorno a la integración vertical de un Tour Operador Receptivo y una red de Bed & Breakfast enfocados en atraer al turista de aventura bajo una propuesta diferenciada en sustentabilidad y a través de la oferta integrada de tours de aventura, paquetes en red, alojamiento acogedor y desayunos. Todo lo que un aventurero necesita en un “campamento base” donde caer en Santiago y luego en el resto de Chile. De ahí el concepto nombre de la empresa: The BaseCamp.

Un equipo multidisciplinario en la gestión tour operadora y una fuerte presencia local en la administración y operación de cada BaseCamp optimizan la sustentabilidad en sus 3 ejes; medio ambiental, con tácticas de reutilización y optimización de espacios, social, a través de la cooperación con las comunidades, y económico, asegurando la rentabilidad y con políticas de reinversión pro sustentabilidad, además de otras tácticas.

La inversión a 10 años se divide en 4 etapas; 17.405 UF en la 1era y 2da, 11.475 UF en la 3era y 11.526 UF en la 4ta. Se logra un VAN igual a 23.015 UF y una TIR de 22,9%. El análisis de sensibilidad revela un proyecto robusto ante alteraciones de la tasa de ocupación y de los precios ubicando puntos de equilibrio (VAN=0) al 73,3% y al 78,8% respectivamente de los montos usados para la proyección, lo que disminuye el riesgo en la alta inversión del proyecto. Ante esto y lo anteriormente dicho se recomienda la inversión.

## DEDICATORIA

Dedicada a mis amigos y familiares, a la buena música,  
a nuestra hermosa tierra, el movimiento y el goce.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mis padres por darme la oportunidad de realizar esta maestría.

Gracias a los Japoneánicos.

Gracias a mis amigos en todo el mundo, especialmente a la gente de Dunsbourogh, Western Australia.

Gracias a Alexis Kipreos, amigo de paseos por Chile y excelente profesional, ingeniero comercial e ingeniero civil, quién junto a su proyecto de tesis personal me ayudó enormemente siendo él mi verdadero profesor guía y es con quien espero llevar a cabo este sueño alguna vez.

Gracias a la gente de Chile Vinyasa Yoga, a través de sus horas de práctica, esfuerzo y progreso logré mentalizarme y canalizar mis energías para terminar este magister y tesis exitosamente.

Gracias a los profesores involucrados por norma, y a los que no, entre ellos Eduardo Contreras, Emilio Valdatta y Esteban Zárate.

Gracias a mis compañeros del MBA, y al departamento de administración del MBA.

Gracias a la gente de Coyhaique, Pichilemu, Llico, al mar chileno por sus increíbles olas, a la patagonia chilena por su irregularidad y perfección, a la naturaleza por sus lagos, ríos, humedales, playas, islas, mallines, fiordos, canales, cataratas, saltos, vientos, corrientes, marejadas, olas, bancos de arena, paredes, cuevas, senderos y todos los elementos que la conforman, gracias por su enseñanza.

Y por último y no menos importante, gracias a quienes dedican energía y esfuerzo en la preservación, conservación y educación en base a la naturaleza y en pos del cuidado de ella, a ellos que permiten al resto de las personas, y también a las futuras, realizar y gozar de actividades en contacto con este patrimonio, gracias.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Justificación del proyecto y descripción del tema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Metodología</b> .....	<b>10</b>
<b>2. CONTEXTO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Entorno de la industria: análisis PEST</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Análisis de la industria</b> .....	<b>17</b>
<b>3. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Análisis Oferta</b> .....	<b>21</b>
3.1.1 Turismo Masivo v/s Turismo aventura y otros .....	21
3.1.2 Cadena de suministro .....	21
3.1.3 Actores de la industria: instituciones, certificados .....	23
3.1.4 Servicios de alojamiento; competencia y grupos estratégicos .....	25
3.1.5 Testimonio actores nacionales .....	28
<b>3.2 Análisis Demanda</b> .....	<b>31</b>
3.2.1 Estado del turismo aventura; demanda, exportaciones y comercio .....	31
3.2.2 Análisis del cliente .....	34
<b>3.3 Oportunidades y amenazas</b> .....	<b>37</b>
<b>3.4 Sustentabilidad: oportunidad para la industria y conceptos asociados</b> .....	<b>38</b>
<b>4. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1 The BaseCamp</b> .....	<b>45</b>
4.1.1 Misión, Visión y Objetivo de negocio .....	45
4.1.2 Estrategia genérica .....	46
4.1.3 Ventaja competitiva: análisis VRIO .....	47
<b>4.2 Fortalezas y debilidades</b> .....	<b>49</b>
<b>4.3 Resumen FODA</b> .....	<b>50</b>
<b>5. MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	<b>51</b>
<b>5.1 Lean Canvas</b> .....	<b>51</b>
<b>5.2 Tácticas sustentables del negocio</b> .....	<b>56</b>
<b>6. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>58</b>
<b>6.1 Análisis de la competencia (por locación)</b> .....	<b>58</b>
<b>6.2 Segmentación</b> .....	<b>63</b>
<b>6.3 Posicionamiento, objetivos de venta y marketing</b> .....	<b>67</b>

6.4 Mix de marketing.....	68
<b>7. PLAN OPERACIONAL.....</b>	<b>75</b>
7.1 Políticas de venta.....	75
7.2 Proceso de gestión Tour Operadora .....	76
7.3 Procesos de captación de cliente .....	78
7.4 Procesos de venta.....	79
7.5 Espacios y funciones.....	81
7.5.1 Mapeo de relaciones operativas .....	81
7.5.2 Espacios a construir .....	82
<b>8. PLAN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>84</b>
8.1 Marco legal.....	84
8.2 Estructura organizacional.....	86
8.3 Cargos, responsabilidades y remuneraciones.....	87
8.4 Remuneraciones.....	95
<b>9. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>97</b>
9.1 Supuestos y puesta en marcha.....	97
9.2 Proyección Flujo de Caja .....	99
9.2.1 Elementos del Flujo.....	99
9.2.2 Flujo de Caja .....	106
9.3 Indicadores de rentabilidad .....	107
9.4 Análisis de Sensibilidad y Escenarios.....	108
9.5 Financiamiento .....	114
<b>10. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>116</b>
<b>11. CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>121</b>
<b>13. ANEXOS.....</b>	<b>123</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del proyecto y descripción del tema.

Este documento corresponde a la tesis final del programa MBA, Magister en gestión y dirección de empresas del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. El tema elegido para la tesis es sobre la industria del turismo aventura en Chile, y un plan de negocios en la industria bajo parámetros de sustentabilidad.

El turismo aventura es cada vez más popular en el mundo. La industria del turismo aventura o por otros llamado turismo de intereses especiales, hoy en día es una industria global de US \$263 mil millones. La situación en Chile sigue la tendencia mundial, las llegadas de turistas a los aeropuertos es creciente y progresiva y se espera que así siga siendo (SERNATUR, 2015). Según el World Economic Forum, se espera que la participación del turismo en el PIB nacional aumente 4,1 veces para el año 2022 (WEF, 2013).

La baja variabilidad de las fuerzas exportadoras de productos y/o servicios nacionales como herramienta para integrar divisa extranjera hacia el país, sitúa el turismo como una industria ideal para ingresar capital al país y aumentar su importancia como motor de desarrollo debido a la inminente calidad de nuestros recursos y también a los bajos costos de exportación (no incurre en gastos normales de cualquier actividad de comercio, como por ejemplo gastos de distribución internacional). En Chile existen ya importantes instituciones que saben esto y se han encargado de su fomento, entre otras; el SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo), institución gubernamental a través de sus programas “Chile Travel” (@chiletravel) para turistas internacionales, “Chile es tuyo” para turistas nacionales, TurismoChile, institución privada (chiletourism.travel), y el FEDETUR, federación gremial empresarial, además de otras.

En el mundo existen diversas entidades, entre ellas la ATTA (Adventure Travel Trade Association), la cuál realizó en el mes de octubre del año 2015 la “Adventure Travel World Summit” en Puerto Varas, Chile. También ese año Chile recibió el galardón al “Best Adventure Tourism Destination” por la WTA (World Travel Awards). Para la entrega de este título se hizo una encuesta la cuál mide los países en los siguientes 10 parámetros; desarrollo sustentable, seguridad, recursos naturales, salud, preparación humanitaria, infraestructura, recursos culturales, imagen, emprendimiento y recursos de actividades de aventura. Cada una de esas variables ponderadas con distintos niveles de importancia. Las últimas dos variables son las de mayor

importancia, referidas a la libertad de emprendimiento económico y a los recursos naturales para las actividades de aventura.

El turismo aventura es una industria enormemente ligada a la naturaleza, incluso dependiente, lo que conduce a que distintos valores humanos se puedan desarrollar y/o aprender de la interacción con ésta. Valores como el asombro, calma, alegría, respeto, humildad y progreso. Este deseo de conexión a la naturaleza y la tarea de desarrollar una tesis me entrega la oportunidad de poder desarrollar un plan de negocios conectado a mis intereses en un contexto político socio-económico en que los negocios tienden a funcionar bajo otros intereses. Nos enfrentamos a un mundo de negocios ante el cual la globalización corporacional impone parámetros de calidad de vida totalmente anexos a la naturaleza. Parámetros que se basan en la posesión de un bien u otro, o dos de uno y uno del otro. En fin, corporaciones que teniendo el crecimiento como objetivo principal tienen la capacidad de copar mercados completos teniendo consecuencias enormes en su entorno socio-económico. De esta manera lo que es intrínsecamente un estado pasajero (el crecimiento) pasa a ser un objetivo (crecer), lo que obviamente tiene muchas consecuencias fuera de lo que es generar valor para los accionistas, muchas de las cuales son a expensas de terceros. Por ejemplo, el crecimiento ilimitado de una empresa puede terminar por limitar las posibilidades de la clase media para desarrollar riqueza creando valor autónomamente a través de pymes o emprendiendo ya que para una pyme entrar a competir contra las grandes empresas es muy difícil, limitando su abanico de ocupación a labores de ingreso medio muchas veces en aquellas mismas empresas (factor el cuál nos entrapa aún más en “la trampa del ingreso medio”, léase “La Trampa del Ingreso Medio: el desafío de ésta década para América Latina”, de Alejandro Foxley. 2012).

Ivon Chouinard, nacido en California, fundador y dueño de la compañía Patagonia, productora de vestimenta y equipamiento ligado al deporte aventura, escribió en su libro “Let my people go surfing” acerca de las estrategias financieras de la compañía: “*Our mission statement says nothing about making a profit. In fact Malinda (señora de Chouinard) and I consider our bottom line to be the amount of good that the bussines has accomplished over the year. However, a company needs to be profitable in order to stay in bussines and to accomplish all its other goals, and we consider profit to be a vote of confidence, that our costumers approve of what we are doing*” (Chouinard, Yvon. 2006. “Let my people go surfing”).

Dado lo anterior surge la pregunta de cual es el verdadero valor que se genera, y más aún, cual es la forma en que se genera este valor. Reflexiones distintas podrían concluir que el valor buscado es el bienestar social, de los trabajadores o de los accionistas, sin embargo, el valor siempre

debiera ser proyectable en el tiempo, y aquí es donde entra la variable de la sustentabilidad, con un rol clave en la generación de valor.

La sustentabilidad se puede aplicar de manera económica, social y ambiental. Pero la definición independiente se refiere a *“Sustainability is based on a simple principle: Everything that we need for our survival and well-being depends, either directly or indirectly, on our natural environment. To pursue sustainability is to create and maintain the conditions under which humans and nature can exist in productive harmony to support present and future generations”* según palabras de la agencia del medio ambiente de E.E.U.U. Y cuando la sustentabilidad como modelo de negocios se encuentra con la naturaleza es, a opinión personal, una excelente manera de encontrar real valor en lo que se está haciendo. La apreciación de la naturaleza de modo de mirarla más como un socio que como una fuente de recursos, y la constante interacción con esta, permite potencialmente poder desarrollar un negocio sustentable con el entorno social, económico y medioambiental. Esto debido a que, entre otras cosas, constantemente tenemos la naturaleza y todos los beneficios que estar apegado a ella te trae (como se habló anteriormente: capacidad de asombro, humildad, calma, alegría, respeto y desarrollo), extrayendo día a día innumerables enseñanzas y lecciones de ella, puntos de referencia e ideas, lecciones y límites. Todos estrechamente ligados a la idea de la sustentabilidad desde el punto de vista de poder funcionar autónomamente sin agotar los recursos para que en el futuro otros puedan también hacer uso de ellos.

Ante lo dicho anteriormente parece haber una clara oportunidad a nivel de industria en la cual las condiciones parecen ser favorables para desarrollar un plan de negocios, pero si tomamos la importancia que la industria le da a la sustentabilidad; esta oportunidad de industria se transforma también en una oportunidad personal.

Bajo esto, desarrollaremos el plan de negocios de “The BaseCamp”, The BaseCamp es una cadena de hoteles Bed & Breakfast que también funciona como tour operador receptivo. Enfocada en ser el primer lugar donde caer/alojar en Santiago y luego en las demás locaciones estratégicas del país en el respectivo “BaseCamp” de cada lugar, cada locación dotada de condiciones para realizar el deporte/hobby respectivo buscando generar sinergias entre cada Basecamp. Cada uno tendrá instalaciones de calidad buscando optimizar parámetros de sustentabilidad en lo social, medio ambiental y económico. Esto a través de un enfoque en el deporte, naturaleza y descanso.

## 1.2 Objetivos

### Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios en la industria del turismo aventura en Chile bajo parámetros de sustentabilidad.

### Objetivos específicos:

- Profundizar el conocimiento de la industria del turismo aventura en Chile.
- Desarrollar plan funcional, comercial, operacional, administrativo y financiero.
- Elaborar tácticas que usando la rentabilidad del negocio como una necesidad y no un objetivo, generen bienestar en todos los stakeholders.
- Dar a entender cómo es que la sustentabilidad siendo parámetro base de decisiones de largo plazo, puede ser beneficiosa para la industria chilena del turismo y para la importancia de ésta como motor de desarrollo del país.

## 1.3 Metodología

### 1era etapa: Contexto e industria.

Comenzaremos analizando las variables externas al negocio y a la industria que de alguna u otra manera pueden influir en el desarrollo del plan de negocios. Para esto lo primero será realizar un análisis PEST(A). A continuación se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter para comenzar a dilucidar la situación de la industria y su atractivo en cuanto a tamaño, crecimiento y proyección.

### 2da etapa: Mercado y sustentabilidad.

Analizaremos el mercado desde el punto de vista de la oferta, definiendo la cadena de suministro, actores, conceptos, también comenzaremos a analizar la competencia definiendo 4 grupos estratégicos. Luego se exhibirán extractos de entrevistas a distintos actores de la industria de todas las etapas de la cadena. A continuación se analizará la demanda, primero desde el punto de vista de los efectos del flujo de dinero en la industria en Chile y el mundo, esto a nivel de comercio internacional y exportaciones. Luego entraremos a analizar al cliente; quién es, qué lo motiva, su poder adquisitivo y más rasgos demográficos. Terminaremos esta etapa con un primer acercamiento al FODA a través del análisis de las oportunidades y amenazas del mercado y la industria. Luego se hará una definición y análisis del concepto sustentabilidad y más conceptos relacionados, esto a efectos de extraer atributos diferenciadores y en lo posible lograr una ventaja competitiva.

**3era etapa:** Análisis Interno.

Aquí se presentará el negocio con una breve descripción, luego comenzaremos a formular la estrategia de la empresa a través de la misión, visión y los objetivos. Especificaremos en las estrategias genéricas para terminar formulando un posicionamiento. A continuación se realizará el análisis VRIO para establecer las ventajas competitivas. Luego saliendo del análisis interno, cerraremos el análisis general con la integración de los elementos faltantes del FODA en una matriz de estrategias cruzadas.

**4ta etapa:** Modelo de negocios: con la ilustración del modelo Lean Canvas, para dejar claro el panorama general del modelo de negocios, se establecerán tácticas puntuales pro-sustentabilidad.

**5ta etapa:** Plan de Marketing, operativo y organizacional. Se analizará el marco legal, estableciendo de qué manera desarrollar la puesta en marcha del negocio, para luego proceder a la estructura organizacional, cargos, responsabilidades y remuneraciones.

En esta etapa abordaremos toda la estrategia de marketing de la empresa, primero analizando los principales competidores por locación, luego segmentando nuestro cliente e identificándolo claramente para luego terminar con el desarrollo del mix de marketing.

**6ta etapa:** Plan financiero.

En esta etapa evaluaremos el proyecto desde el punto de vista financiero, desarrollando un flujo de caja con flujos de reinversión, depreciación, gastos administrativos, costos fijos y costos variables. A partir de una tasa de descuento a calcular obtendremos un VAN, TIR y payback. Luego se analizará la sensibilidad del proyecto ante alteraciones en ciertas variables consideradas de mayor influencia y relevancia. Esto también se hará a través de alteraciones en conjunto para determinar la fortaleza del proyecto ante distintos escenarios.

**7ma etapa:** Cierre.

Cerraremos el documento con un breve análisis de resultados y luego las conclusiones generales del proyecto. Luego las respectivas formalidades; bibliografía y anexos.

## 2. CONTEXTO

### 2.1 Entorno de la industria: análisis PEST

Para comenzar a entender el entorno esta industria se realizará un análisis PESTA.

#### **Entorno Político**

Chile actualmente se encuentra bajo el segundo mandato de la presidenta Michelle Bachelet. Su primer periodo fue 2006 - 2010, luego el ex presidente Sebastián Piñera tomó el mando 2010 – 2014. El actual periodo termina el año 2018. La postura del gobierno frente al turismo como industria a desarrollar es clara y apunta hacia el apoyo y sustento de esta. Según las propias palabras de la presidenta el 21 de mayo 2015, catalogó el turismo como: *“un sector productivo prioritario para Chile, tanto en el impacto que tiene para la actividad económica, la generación de empleo y porque pertenece a nuestro patrimonio común y nuestra identidad de país”*<sup>1</sup>. A pesar de que desde el año 1975 existe el SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo), recién el año 2010 fue promulgada la Ley 20.423 estableciendo el nuevo sistema institucional para el desarrollo del turismo, en este sistema la nueva subsecretaría de turismo vela por la coordinación de los distintos órganos del nuevo sistema institucional como son el comité de ministros del turismo; la subsecretaría de turismo, el consejo consultivo de promoción turística y el SERNATUR. Este sistema tiene como objetivo: *“el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados para la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos”*<sup>2</sup>. Actualmente el principal foco de la subsecretaría apunta hacia el desarrollo sustentable de la industria, foco ante el cual ya existe publicado el “Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable” para el periodo 2015 – 2018 junto con una inyección de US \$100 millones con el objetivo de implementar aquél plan.

Vale la pena también nombrar el estado de aprobación del gobierno actual. Fuera de que el estado de la política nacional proyecte una imagen estable hacia el extranjero, internamente las cosas parecen no estar tan bien. Según la última encuesta Adimark, para el 7 de enero 2016 el porcentaje de aprobación al gobierno de la presidenta fue del 24%, igualando la cifra más baja de sus dos mandatos. (Adimark, enero 2016). Esto es básicamente debido a la imagen de inestabilidad e improvisación que se proyecta frente a las nuevas y grandes reformas políticas propuestas por el ente, reformas que establecen nuevos parámetros y procedimientos. Estas son la reforma educativa, tributaria y constitucional. La oposición tiene una postura clara ante estas

<sup>1</sup> Bachelet, Michelle. 2015, cuenta pública discurso 21 de mayo.

<sup>2</sup> Subsecretaría de Turismo. 2016. Quiénes Somos. [en línea] <<http://www.subturismo.gob.cl/quienes-somos/subsecretaria-de-turismo/>> [consulta: 14 de marzo 2016]



reformas y aprovecha cada desliz del gobierno actual en su favor. Continúa de esta manera la lucha política de izquierda contra derecha que ya desde los noventas existe en nuestro país. Esta lucha incide en ciertos comportamientos sociales los cuales se especificarán más adelante al hablar de localidades, pueblos y comunidades que viven de alguna u otra manera relacionadas al turismo.

### **Entorno Económico**

En los últimos años Chile es una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica a pesar de que luego del auge post crisis sub-prime hubo una desaceleración que bajó en 2014 el porcentaje de crecimiento a 1,9%. Esta caída fue resultado de la desvalorización de los commodities y un menor consumo privado. En base a esto el déficit fiscal bajó desde un superávit de 0,4% a un déficit de 0,3% (Banco Mundial, 2015).

Para este año se espera una mayor inversión privada y demanda interna, y así un aumento de 3,1% en el PIB para 2017. Además de eso, a pesar de continuar con una gran brecha en los niveles de ingreso de los distintos segmentos sociales, se han logrado reducir los niveles de pobreza y pobreza moderada aumentando el ingreso promedio del 40% más pobre en un 4,9%, en comparación a un aumento del 3,3% del promedio de la población total (Banco Mundial, 2015).

El fuerte y constante crecimiento de la economía chilena en los últimos 20 años ha permitido la firma de importantes tratados con fuertes economías, entre los últimos importantes cabe mencionar el TTP (acuerdo transpacífico) firmado el miércoles 3 de febrero 2016 en Nueva Zelanda, del cual participan 11 países representando el 40% del PIB mundial (DIRECON, 2016). Este tratado busca crear una zona de libre comercio Asia – Pacífico. A pesar del fuerte crecimiento chileno, el ingreso per cápita anual de US\$ 21.967 aún se encuentra lejos del promedio de los países OCDE US\$40.992 (Banco Mundial, 2015).

La diversidad de las fuerzas exportadoras del país es enormemente limitada en commodities y es en su gran parte cobre, representando el cobre refinado y el mineral de cobre en el año 2012 el 48,3% de nuestras exportaciones (Observatory of Economic Complexity, 2015). Esto le quita autonomía a nuestra economía y la hace más dependiente de la demanda extranjera. Este factor junto con el bajo gasto en I+D, 0,4% del PIB, lleva a que exportemos productos con bajo valor agregado extrayendo poca divisa extranjera de la explotación de nuestros recursos. Ante esto cabe la necesidad urgente de diversificar nuestras fuerzas exportadoras (Tópicos de la economía internacional por Sebastián herreros, 2015).

En base a eso el camino elegido por nuestro país consiste en aumentar los índices de productividad y “descomoditizar” nuestros recursos añadiéndoles valor y de esa manera diversificar nuestras fuerzas exportadoras, esto sigue una línea similar con países de recursos similares como Australia, Canadá y Nueva Zelanda (Tópicos de la economía internacional por Sebastián herreros, 2015). Es de esta manera que el turismo como fuerza exportadora está en un plano ideal, en el cual se sitúa como un campo estratégico ideal tanto para la inversión privada como para el fomento público.

### **Entorno Social**

Según informa la INE, Chile tiene actualmente alrededor de 18 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento de 0,9%. La tasa de fertilidad es menor a la de mortalidad lo que provoca que nuestro país este “envejeciendo”. Junto con eso la esperanza de vida actual es de 76,5 años en los hombres y de 81,7 en las mujeres (INE, 2015). Según la datos de la CIA la esperanza de vida chilena se sitúa a la par de países desarrollados.

Continuando con el análisis de la CIA: “ *En las últimas dos décadas Chile ha hecho grandes avances en reducir sus índices de pobreza, que ahora es el más bajo de todos los países latinoamericanos. Sin embargo, la desigualdad económica es severa y la peor dentro de los miembros de la OCDE. Acceso desigual a educación de calidad provoca esta injusta distribución de ingresos*”<sup>3</sup>.

Cabe mencionar también la situación migración - inmigración de Chile. Por años Chile a sido considerado un país de migrantes. Pero es desde 1990 que de a poco se ha ido transformando en un destino cada vez más atractivo para inmigrantes especialmente por su estabilidad económica. La población extranjera en el país crece especialmente la proveniente de Perú (CIA. 2016).

En cuanto a educación, este es un país en el cual estar educado y tener habilidades certificadas es un requisito importante para encontrar trabajo. Nuevamente en parámetros educativos nos encontramos bajo el promedio de la OCDE. En el PISA (Programme for international Student Assesment) Chile logró un promedio de 436 puntos en pruebas de comprensión lectora, matemáticas y ciencia, el promedio OCDE es 497.

Todos estos índices a pesar de ser bajos en comparación al promedio OCDE, son altos en comparación a nuestros vecinos. Chile a crecido y si no es líder en Sudamérica esta cerca de serlo. Las mejoras vividas en nuestro país han provocado cambios en el comportamiento de la

<sup>3</sup> CIA. 2016. The World Factbook, South america, Chile. [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>> [consulta: 17 de marzo 2016].

gente y sobretodo en la manera en que la gente busca divertirse. Esto es la industria del ocio. *“el mayor poder adquisitivo, las facilidades del crédito, la tecnología y hasta el aumento en la esperanza de vida están cambiando el modo y monto con que los chilenos se divierten. Si en los restrictivos 80’s las familias nacionales destinaban apenas el 3% de su ingreso a disfrutar su tiempo libre, hoy (2011) es el 9% y, en menos de una década, será el 20%”*<sup>4</sup>.

Esto se refleja en el turismo, si analizamos que el número de llegadas de chilenos al extranjero (cualquier país), aumentó de 3.137.000 en 2011 a 3.576.000 en 2013, apenas dos años. Según datos del banco mundial, una tendencia de aumento similar sucede en todo el mundo, sin importar el nivel de ingreso del país (world bank, 2016).

### **Entorno Tecnológico**

Al igual que la mayoría de las industrias, la tecnología a sido protagonista en el desarrollo del turismo en los últimos años y sobre todo desde la masificación de la web. El 40% de la población mundial tiene conexión a internet, este porcentaje aumenta constantemente, representando en marzo 2016 a 3.338.420.600 de personas. Hace 20 años sólo el 1% del planeta tenía conexión (Internet Live Stats, 2016).

El 48,4% son de Asia, el 21,8% de América (norte y sur), el 19% de Europa, el 9,8% de África y el 0,9% de Oceanía (Internet Live Stats, 2016). En el caso de Chile, el país alcanza un 77,8% de conectividad.

El acceso a la tecnología ha cambiado la forma en que el cliente demanda y se informa. Internet se abre como una puerta de información infinita para cualquier aspecto. El cliente ya no compra en base a una tentación offline hacia algún atributo específico de algún producto, hoy en día existe una etapa de evaluación activa donde el cliente se informa, lee recomendaciones y reviews online, esto cambia y afecta sus decisiones. Se hace crucial para las estrategias de marketing ser fuerte y asertivos en esta etapa (The consumer decision journey, 2009).

Con la tecnología aparecieron los GDS (Global Distribution Systems), sistemas los cuales permitieron a agencias de viaje de todo el mundo llevar a cabo transacciones de forma dinámica y automática. Con internet el uso de los GDS se masificó y hoy en día ya es de uso diario del sector hotelero, las aerolíneas, tour operadores, productos turísticos y sitios de reserva, de esta manera distintos agentes de la industria del turismo aprovechan la conexión directa con el cliente a través de los GDS para cambiar el comportamiento de éste en el proceso de compra y así también el posicionamiento de la respectiva empresa (Global Report on Adventure Tourism, 2014). Vemos

<sup>4</sup> Revista Qué Pasa, entrevista a Esteban Zárate. 2011. Santiago, Chile

sistemas de reserva integrados para todo el mundo de acceso fácil para cualquier cliente y además hasta con la opción de comparar precios al mismo tiempo. Para las empresas existen cuentas de acceso pagado entregando estadísticas e información extra.

Aún así, el mayor cambio generado por internet en la industria viene por parte de la demanda. El consumidor se ha empoderado gracias a toda la información existente, una prueba de esto son las 2 billones de visitas y 150 millones de reviews en el sitio de viajes tripadvisor.com. De acuerdo a este mismo sitio, internet es el segundo inspirador más importante de viajes de ocio después de las recomendaciones boca a boca de conocidos, y el es el primer recurso de planificación.

La web también a afectado la cadena de funcionamiento de la industria. El cliente tiene acceso a toda la cadena online, pudiendo comunicarse directamente con los agentes de aquella cadena (posteriormente se detallará acerca de esta cadena). Asegurar el acceso del cliente a tu sitio se transforma en una herramienta muy fuerte, para esto existen sistemas como SEO (Search Engine Optimization). EL 58% de los viajes de ocio comienzan el proceso de planificaciones en una simple búsqueda online (Global Report on adventure Tourism, 2014).

Durante el viaje el 42% de los viajeros usa su dispositivo movil para buscar información, las empresas tienen que ser rápidas y ofrecer acceso óptimo a su información a aparatos móviles.

Gracias al mayor acceso a información vemos como el cliente se ha empoderado y tomado mayor confianza para viajar más lejos, sintiéndose más seguro, ya sea por el acceso a imágenes, videos 360 grados, reportes del tiempo, reviews u acceso a mapas (Global Report on adventure Tourism, 2014).

### **Entorno Ambiental**

En todo el mundo existen lugares donde la explotación forestal, minera o producción industrial de cualquier tipo han presentado externalidades que aceleran el deterioro de los ecosistemas y en algunos casos comunidades locales se han visto afectadas por la explotación de aquellos recursos. Esta explotación tiene impactos ambientales que afectan la producción a corto plazo de bienes y servicios provenientes de aquellos recursos, como también a veces afecta su capacidad de atraer visitantes o residentes (Humberto Rivas, 1998).

Ya desde los noventa se ha avanzado en el diseño e implementación de una política ambiental moderna. Actualmente la ley 19.300 de la legislación chilena sobre la bases generales del medio ambiente plantea que “cada ciudadano tiene el derecho de vivir en un medioambiente libre de contaminación y el estado de velar por la protección de éste”, también responde a la necesidad de

velar por la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental chileno. Respecto al ámbito empresarial, existe el Sistema de evaluación de impacto medioambiental. Ante el desarrollo de cualquier proyecto es necesario presentar un estudio de impacto ambiental que de ser aprobado es presentado en el diario oficial.

En la industria del turismo, el porcentaje de proyectos aprobados por el sistema de evaluación de impacto ambiental es de 70%, refiérase a proyectos como a construcciones o urbanizaciones para ser habitadas con propósitos de turismo (International Trade and Sustainable Tourism in Chile, 2007).

En Chile, según datos del banco mundial, el 15% de las superficies terrestres y marinas se encuentra protegidas bajo alguno de los 6 formatos: parque nacional, reserva nacional, monumento nacional, siendo estos 3 administrados por el estado, y luego; área de protección, santuario de la naturaleza y lugares de interés científico.

Cabe mencionar que el año 2015 el gobierno de Chile anuncio la creación de la mayor reserva marina del continente, el “Parque Marino Nazca – Desventuradas” tiene una superficie de 297.000 kilómetros cuadrados y esta ubicada a 900 kilómetros frente a la costa norte en torno a las islas Desventuradas, en el sector norte de nuestro país. También cabe mencionar que el último 22 de enero de este año 2016, la viuda del conservacionista Douglas Tompkins, Kristine McDivitt, en un reunión con la presidenta Michelle Bachellet donó al gobierno 419.417 hectáreas de terreno en el Valle Chacabuco, tierras que ya contaban también con una gran inversión en infraestructura para uso con fines de preservación y posterior uso público. En palabras de Kristine: esta es “*la donación privada más grande de la humanidad*”. Esta donación va con una propuesta para que el estado cree una red de parques, para lo que el estado tendrá que expandir límites de ciertos parques ya existentes (BBC Mundo, 2016).

## 2.2 Análisis de la industria

Analizaremos la industria del turismo aventura primero en base a las 5 fuerzas de Porter.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Para analizar qué tan amenazante es la entrada de nuevos competidores es necesario establecer qué tan alta es la barrera de entrada a la industria, para hacer un análisis más certero usaremos ciertos criterios:

- Economías de escala: los servicios turísticos refiriéndose no sólo a servicios de alojamiento, si no que también a tour operadores, a servicios de guías y agencias, pueden desarrollar economías de escala gestionando los destinos como experiencias integradas en

base a los commodities de cada destino. Si se piensa que el turista la mayoría de las veces visita un hotel no por el hotel en sí, sino que por el destino, se pueden aprovechar las oportunidades y atractivos del lugar integrándolas en una sola experiencia. En cuanto a los servicios HORECA específicamente, estos buscan generar economías de escala disminuyendo sus gastos por medio de los proveedores, es decir, por ejemplo comprando grandes cantidades de alimentos a la vez. A pesar de esto, la barrera de entrada que representan las economías de escala en la industria son medias/bajas.

- Diferenciación de productos: a pesar de que un alojamiento turístico puede tener aspectos diferenciadores claros, lograr que el cliente percate aquella diferenciación antes de la compra es difícil, por lo que no hay una barrera al nuevo competidor, quien si toma las decisiones correctas, eventualmente puede lograr que el cliente sí percate sus atributos diferenciadores.
- Requerimientos de capital: bajo, un servicio turístico se puede poner en marcha incluso sin inversión.
- Canales de distribución: bajo. La tecnología permite a cualquier competidor generar canales propios de venta.
- Ventajas independientes del tamaño: media/alta. Un servicio establecido tiene ventajas de ubicación geográfica y de experiencia, las cuales no están al alcance de los competidores ni de nuevos entrantes.
- Políticas gubernamentales: barrera muy baja, es más, el gobierno está en plan de fomento en la industria turística en busca de generar más flujo descentralizado.

### **Poder negociación de proveedores**

La industria del turismo aventura actualmente funciona bajo una extensa oferta de proveedores en todas las líneas de la cadena de suministro, sin uno o dos líderes que dominen. En ámbito general todas ofrecen servicios bastante similares. El poder de negociación de un proveedor es bajo. Cabe mencionar eso sí que con la desintermediación de la cadena gracias a la tecnología (explicaremos este fenómeno más adelante) los proveedores al crecer e integrar más de una parte de la cadena, han sido capaces cada vez más de capturar una mayor parte del valor para sí mismos. También en Chile al haber más fomento al emprendedor turístico y mayor poder adquisitivo a nivel general, estos tienen cada vez una mayor capacidad de diferenciación, así pudiendo cobrar mayores precios aumentando su poder de negociación. Tomando en cuenta estas tendencias, el poder de negociación es bajo/medio.

### **Amenaza de servicios sustitutos**

Bajo la idea de que el turismo y turismo aventura son industrias que responden a actividades de ocio, nos encontramos con una gran amenaza al haber un sin número de actividades disponibles

para, valga la rebudancia, realizar ocio, todas actividades de servicio sustitutas al turismo. Restoranes, conciertos, bares, parques de entretenición, deportes dentro de la ciudad, y hasta los distintos tipos de turismo clásico, son sustitutos al turismo aventura.

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores va en que para ellos es fácil influenciar las políticas de precio o de calidad de los distintos servicios, esto se da por una serie de factores; el servicio en general es estandarizado, el cliente puede decidir saltarse el servicio turístico integrando hacia atrás por ejemplo asistiendo sin un guía a la expedición, también para el cliente es fácil cambiar de servicio. También sucede que en un viaje algunos de los servicios de la industria representan una gran parte del gasto total como por ejemplo el alojamiento, por lo que esto incentiva al cliente a buscar mejores precios.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La industria del turismo aventura es muy fragmentada debido a que responde al ocio y por ende a las miles de distintas maneras en que las personas gustan de aprovechar su tiempo libre. La diferenciación entre los competidores es variada, sin embargo ninguna logra una real diferenciación y tampoco logra que aquella diferenciación se sostenga en el tiempo. Esto se nota en que no hay un líder con una participación de mercado que así lo demuestre. Al ser tan fragmentada la competencia es alta; están pendientes de qué está haciendo el competidor ya que saben que todos dependen del mismo commodity (el destino, el atractivo del lugar). Las barreras de salida van a depender del tamaño del servicio turístico, del modelo de negocios y por ende de la cantidad de personal en uso. El turismo aventura consta mayoritariamente de servicios medianos o pequeños en que las inversiones no son tan grandes como en otras industrias, y los modelos de negocio son fácilmente manejables para necesitar menos personal, por lo que las barreras de salida pueden ser bajas, pero debido a la naturaleza de la industria y al tipo de gente que trabaja en ella, sucede que la mayor barrera de salida puede ser la emocional. Esto eventualmente puede terminar alargando la permanencia de un servicio en operación, quitando potencialmente hablando participación de mercado a los otros competidores. Podemos decir que las barreras de salida de la industria son de mediana/alta escala pero la rivalidad entre competidores sigue siendo alta.

Finalmente la siguiente tabla resume el análisis de las 5 fuerzas de Porter de la industria.

Tabla 1. **Resumen 5 fuerzas de Porter.**

Fuerza	Baja	Media	Alta	Observaciones y tendencias
Amenaza nuevos competidores			X	Las economías de escala, diferenciación y capital requerido no generan una barrera de entrada alta. Un nuevo competidor puede aparecer incluso sin inversión.
Poder de negociación de proveedores	X			Alta cantidad de proveedores sin diferenciación. Aunque la desintermediación de la cadena y el poder adquisitivo pueden darle mayor poder a futuro.
Amenaza de servicios sustitutos			X	El turismo como actividad de ocio tiene una gran cantidad de servicios sustitutos
Poder de negociación de los compradores		X		Gran número de competidores con servicios estándar. Cliente puede buscar opciones por precio e incluso saltarse algún servicio. A pesar de su influencia en políticas de precio, no existe negociación directamente.
Rivalidad entre competidores existentes		X		Industria fragmentada en la que se explotan los mismos commodities, buscan diferenciarse, pero no existe un líder en participación de mercado. Las barreras de salida dilatan la salida de competidores manteniéndolos como competencia.

*Fuente: Elaboración propia.*

La alta cantidad de competidores, la alta fragmentación y la poca diferenciación, le quitan atractivo a esta industria, pero por otro lado, se presentan oportunidades con la desintermediación la cual le permiten a ciertos actores de la cadena valorizar su propuesta. Junto con eso cabe decir que las barreras de salida no son extremadamente altas, y que la relación entre los competidores todavía es colaborativa en algunas locaciones, sobre todo en las de turismo aventura.

Las bajas barreras de entrada y medias barreras de salida, sitúan a la industria con un nivel de rentabilidad en promedio baja, pero estable.



## 3. ANÁLISIS DE MERCADO

### 3.1 Análisis Oferta

#### 3.1.1 Turismo Masivo v/s Turismo aventura y otros

El turismo aventura a diferencia del turismo masivo es una industria la cual atrae un cliente con intereses especiales, creando un segmento definido de personas que buscan algo distinto en su tiempo libre, en su tiempo de ocio. La ley nacional define el Turismo Aventura como *“el turismo 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”* (Ley 20.423, 2010).

El turismo aventura se caracteriza por la conexión que crea entre el humano y la naturaleza en su más pura forma. Por otro lado el turismo masivo funciona intrínsecamente ligado a economías de escala, estandarización de productos y reducción de costos, aspectos que también eventualmente se pueden encontrar en el turismo aventura, pero son parámetros que no guían la industria. Por el contrario, el desarrollo de esta industria busca la protección y promoción de las comunidades locales, las economías locales y recursos naturales de las distintas localidades (Global Report on Adventure Tourism, 2014).

#### 3.1.2 Cadena de suministro

Según la UNWTO el turismo aventura por su esencia requiere conocimiento especial de los lugares y de las operaciones para acceder a ellos, características propias de un producto de nicho. La cadena de suministro de esta industria tiene una fuerte conexión con las comunidades locales de cada destino siendo los proveedores locales actores de gran importancia. El producto local que incluye el servicio de alojamiento, las tiendas de souvenir y, de ser necesitado, el servicio de guía en la actividad misma son la primera etapa de la cadena de suministro

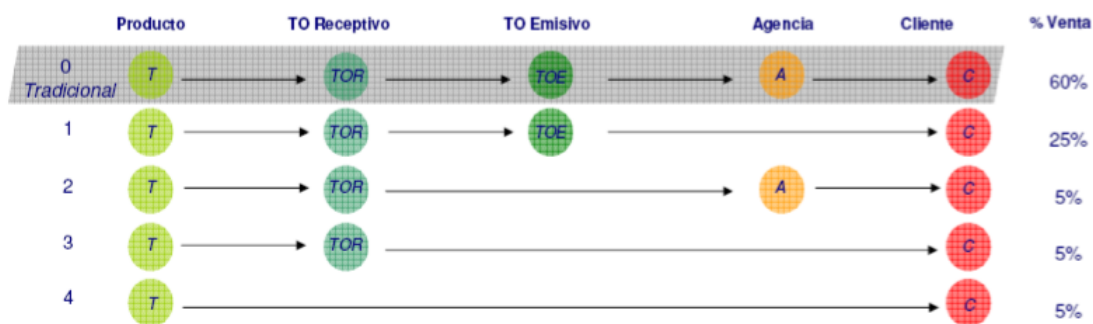
Luego está el tour operador receptivo u operador receptivo, o "inbound operator" en inglés, ubicado en los destinos, desarrolla los itinerarios a ser vendidos a la siguiente fuerza de la cadena. En estos paquetes seleccionados por el operador receptivo se encuentran ofertas de alojamientos, actividades y restaurantes, como también coordina el transporte, de esta manera ofrece itinerarios completos. Un operador receptivo trabaja de la mano con proveedores locales y como usualmente no tiene los medios para generar una clientela constante vende los paquetes a un tour operador emisor (de aquí en adelante operador emisor, o "outbound operator" en inglés) generalmente a través de ferias, asociaciones, invitaciones o membresías on-line.

El operador emisor consiste en agencias de viaje de retail o mayoristas que venden al cliente los productos agregados por el operador receptor. Así se transforman en una fuerza que en un solo esfuerzo vende un producto a un cliente que no tiene la voluntad de armar por su propia cuenta un itinerario de un viaje de características de aventura. Generalmente están cercanos al cliente y sus ventas se llevan a cabo a través de la web o en tiendas de servicio al cliente. Muchas veces un operador emisor no tiene el conocimiento local necesario para armar un itinerario por su propia cuenta, por esto es que necesita a un operador receptor. Sus esfuerzos para conseguir clientes son directos al consumidor final a través de tácticas online, asistencia al cliente y publicidad tradicional.

Como mencionamos en el análisis del entorno tecnológico, internet ha provocado un fenómeno de desintermediación entre el cliente y el producto, por lo que muchas veces la oferta de proveedores locales es adquirida por viajeros independientes directamente a través de reservas on-line o gracias a sitios informativos como Trip Advisor, y si ya se encuentran en el destino lo hacen de manera directa.

El camino de la cadena de suministro no es rígido y se puede acortar dependiendo del producto, del tamaño del proveedor local o de la distancia entre el consumidor y el proveedor. Podemos entender mejor este fenómeno en la Fig. 1. referente a diferentes formas de comercialización de la cadena en turistas de Estados Unidos.

Fig. 1. Formas existentes en la Cadena de comercialización en Estados Unidos.



Fuente: Extraído de presentación de LAN a Corporación de Promoción Turística de Chile, 2005.

Según Estaban Zárata, académico del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y director ejecutivo en FEDETUR (Federación de Empresas de Turismo en Chile), los operadores receptivos perderán relevancia en el turismo masivo ya que los operadores emisivos debido a su volumen podrán generar economías de escala. Ante esto los Operadores receptivos

comenzarán a generar valor a través de segmentos e intereses especiales, como es el turismo aventura. Por ese mismo lado, los proveedores locales buscarán alianzas estratégicas en base a las necesidades especiales de los clientes transformándose de cierta manera en “operadores-productos”, generando sinergias y economías de escala.

### 3.1.3 Actores de la industria: instituciones, certificados.

Instituciones reconocidas de turismo aventura en Chile y el mundo:

- ATTA (Adventure Tourism Trade Association): red mundial privada con más de 1.000 miembros en 80 países que corresponden generalmente a tour operadores, instituciones turísticas de nivel país, alojamientos y agentes especiales. Enfocan sus esfuerzos en el desarrollo sustentable de la industria. Buscan entregar soluciones y generar networking entre sus miembros. Su objetivo es entregar oportunidades competitivas para ayudar a establecerse como líder de turismo aventura.



- UNWTO (United Nations World Tourism Organization): agencia que promueve el turismo responsable, sustentable, universal y accesible mundialmente hablando. Se establecen como la organización líder en turismo promoviendo el turismo como un conductor de crecimiento económico, desarrollo integral y sustentable medioambientalmente hablando.



- Subsecretaría de Turismo de Chile: entidad pública que le corresponde velar por la coordinación entre los ministerios, organismos y servicios atinentes al turismo. En base a delegación del Ministro de Economía, fomento y turismo, funciona como órgano de colaboración del presidente del comité de ministros de turismo.
- SERNATUR (Servicio Natural de Turismo): organismo público que responde a la subsecretaría de turismo y que tiene como función promover y difundir el desarrollo de la actividad turística en Chile.



- Turismo Chile: corporación privada sin fines de lucro que a través de la suma de esfuerzos privados y públicos promueve Chile y sus destinos turísticos en mercados internacionales.



- FEDETUR (Federación de Empresas de Turismo en Chile): entidad gremial que agrupa asociaciones gremiales y empresas turísticas individuales, cada una con la característica de ser líder en su respectivo rubro de actividad.



- WTA (World Travel Awards): entidad mundial que premia y celebra la excelencia en todos los sectores de las industrias de viaje, turismo y hospitalidad. Con reconocimiento mundial, los ganadores establecen el estándar a superar año a año por los aspirantes.



- GSTC (Global Sustainable Tourism Council): la GSTC establece y administra estándares mundiales de sustentabilidad con el objetivo de incrementar el conocimiento en turismo sustentable y la práctica de éste entre los stakeholders ya sean privados o públicos. Es una organización principalmente de voluntarios que funciona en base a el apoyo de organizaciones y privados apasionados por el turismo sustentable.



- WTTC (World Travel & Tourism Council): La WTTC es un organismo que lleva 20 años invirtiendo en el estudio del impacto económico del turismo y los viajes. Hoy en día desarrollan reportes y pronósticos económicos de la industria en 184 países por separado.



A continuación se detallan las certificaciones más importantes a efectos de la propuesta de esta tesis en materias de turismo y sustentabilidad:

- Sello S: distinción en turismo sustentable entregada por SERNATUR que certifica ante el cliente que el servicio turístico cumple con estándares globales de sustentabilidad turística en cuanto a criterios medioambientales, económicos y socio-culturales. La ventaja de obtener este sello radica en que junto con ser un factor diferenciador, garantiza al turista el compromiso de la empresa a estos parámetros, los cuales son cada



vez más importantes para el cliente. También es de menos costo que otras certificaciones privadas y es respaldada por la GSTC.

En palabras de Manuel José Perrot, encargado de sustentabilidad en SERNATUR: “*el sello S tiene 3 niveles de distinción en base a 57 criterios de evaluación. Eventualmente el 1er nivel se puede alcanzar sin gastar un solo peso, basta con desarrollar planes de acción y algunos protocolos. El 2do y 3er nivel ya necesitan de una inversión por parte del privado*”<sup>5</sup>. Toda la información de cómo postular al sello S se puede encontrar en el sitio [www.chilesustentable.travel](http://www.chilesustentable.travel), sitio en el que también se puede encontrar una completa de guía de ayuda al privado en términos de sustentabilidad desarrollada bajo la premisa de ser alcanzable, entendible y fácil de llevar a cabo.

- **Certificado B Corporation:** B Corp es un certificado internacional entregado por B Lab, **Certified** organización sin fines de lucro que sirve como movimiento global de personas usando los negocios como una fuerza de bien estar. Como explican en su página web: “*B Corp es para los negocios lo que el certificado Fair Trade es para el café o el USDA Organic certification es para la leche*”<sup>6</sup>. Este certificado esta enfocado en empresas con fines de lucro que quieren certificar estándares rigurosos de desempeño social, medioambiental, contables y de transparencia. Empresas de 42 países distintos y 120 industrias distintas ya tienen el certificado para lo que ellos llaman un objetivo en común: redefinir el éxito en los negocios. Toda información de este certificado y de cómo aplicar se puede encontrar en su sitio [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net).

#### 3.1.4 Servicios de alojamiento; competencia y grupos estratégicos.

La Tabla 2 muestra hoteles de las localidades de Santiago, Pichilemu y de la región de Aysén (potenciales locaciones para el proyecto de tesis), extraídos del sitio Trip Advisor como los más preferidos por el público, cada uno preferido por distintos atributos.

<sup>5</sup> Manuel Jose Perrot. Entrevista personal realizada el 07/04/2016. Santiago, Chile. Realizada en las oficinas del SERNATUR.

<sup>6</sup> B Coporations. 2016. [en línea] <<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>> [consulta: 7 de abril 2016]

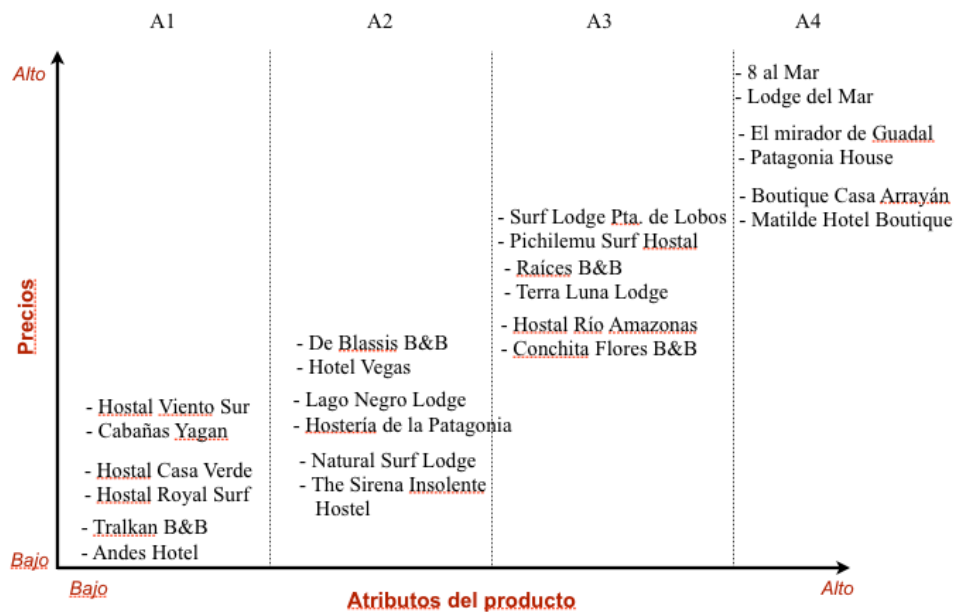
Tabla 2. Muestra de hoteles a analizar.

Santiago	Pichilemu	Aysén
Andes Hotel	8 al Mar	El Mirador de Guadal
Tralkan B&B	Lodge Del Mar	Patagonia House
De Blassis B&B	Surf Lodge Pta. De Lobos	Raíces B&B
Hotel Vegas	Natural Surf Lodge	Terra Luna Lodge
Conchita Flores B&B	Pichilemu Surf Hostel	Lago Negro Lodge

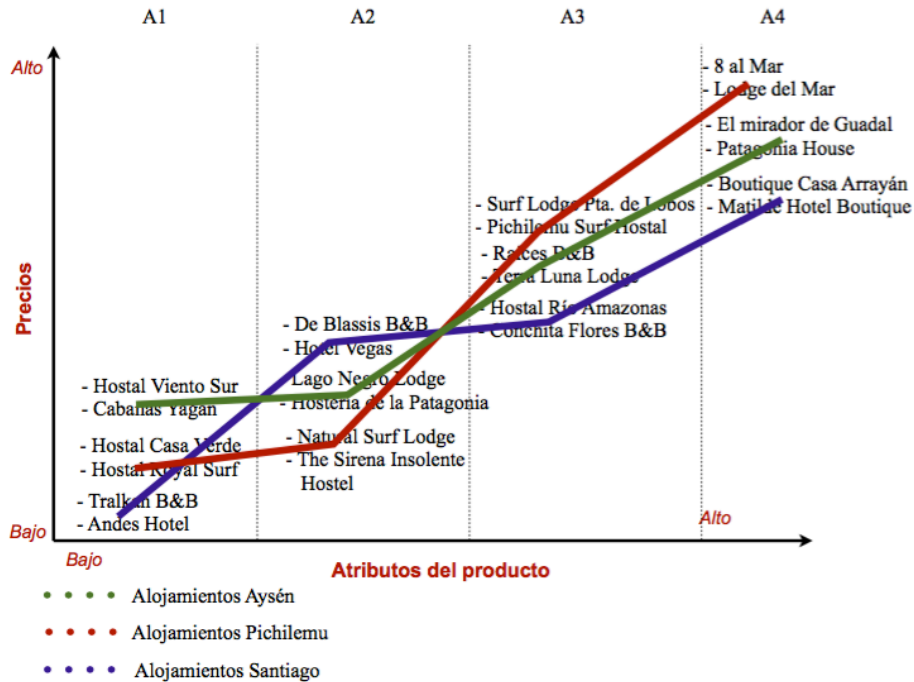
Fuente de selección: [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

Con base al nivel de atributos y al precio separamos la muestra en 4 grupos estratégicos como podemos ver la figura 2 y 3.

Fig. 2 y 3. Mapa de Grupos estratégicos de servicios de alojamiento.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia

La relación precio-nivel de atributos es directa, esta figura segmenta la oferta existente en 4 grupos los cuales corresponden a los segmentos dentro de los cuales cada establecimiento encuentra sus competidores.

- Grupo A1: en el grupo A1 podemos encontrar establecimientos de entre US\$30 a US\$50 dólares la noche dependiendo la temporada alta o baja como también del tipo de habitación; privada o compartida, y también del baño, siendo común con otras piezas o privado de la habitación. La mayoría de estos establecimientos es administrado por su dueño. Este grupo se promociona haciendo uso básico de plataformas como booking o Trip Advisor, sin ir más lejos ni esforzarse mucho en conseguir más clientes. De la figura 3 se nota que los establecimientos de Aysén y Pichilemu son los de mayor precio respecto a los de Santiago, como también en general tienen una menor capacidad. Los de Santiago tienen una mayor capacidad gracias a un mayor flujo de gente, esto les permite generar economías de escala y ofrecer menores precios.
- Grupo A2: en el grupo A2 podemos encontrar establecimientos de US\$35 a US\$65 la noche dependiendo la temporada alta o baja. Estos establecimientos han logrado diferenciarse de los A1, aquella diferenciación viene de aspectos como la arquitectura, la calidad de los servicios, los servicios asociados y la ubicación, aspectos que en suma les permiten cobrar un precio

más alto. Utilizan los mismos medios de promoción, pero debido a sus atributos, también son más reconocidos en cada zona.

- Grupo A3: estos establecimientos cobran desde US\$65 a US\$100. Sus atributos diferenciadores son más fuertes y eso les permite tener una política de precios más elevada. Además del uso promocional que hacen los grupos anteriores, este grupo ya tiene relaciones establecidas con agencias nacionales y extranjeras y en algunos casos de nichos.
- Grupo A4: este grupo además de ofrecer los servicios del grupo A3, es más imponente en su propuesta y se diferencian con atributos claros de sus competidores. A pesar de cobrar más, siguen siendo los más reconocidos y tienen una propuesta única, esto les permite ubicarse por sobre los A3. Para promocionarse cuentan con sistemas online integrados con sistemas de reservas, relaciones establecida con mayoristas y minoristas extranjeros y nacionales, como también dependiendo el lugar y el estilo, invierten en mantener una imagen asociándose a eventos y/o a otras marcas.

Respecto de la figura 3, se nota claramente que la curva representativa de los establecimientos de Santiago es más uniforme que las de regiones, esto se debe a que Santiago es un mayor mercado en todo sentido, habiendo más oferta y más demanda por lo que se puede encontrar un producto para casi cualquier necesidad. Las diferenciaciones son mínimas y los atributos también. Por otro lado, en Pichilemu y Aysén, se nota una diferencia entre los grupos A1 y A2 con los grupos A3 y A4, siendo los segmentos más extremos en sus precios, esto puede ser debido a que buscan satisfacer una clientela distinta, y la buscan directamente.

### 3.1.5 Testimonio actores nacionales

Durante el segundo semestre del año 2015 y el periodo de verano año 2016 se realizaron múltiples entrevistas a actores de la industria haciendo énfasis en la variabilidad de la ocupación de estos en cualquiera de las etapas de la cadena funcional de la industria. Los testimonios eventualmente arrojaron importantes hallazgos para el cumplimiento de los objetivos de esta tesis y el desarrollo del plan de negocios. A continuación lo que piensan los actores detallando nombre, ocupación, zona de trabajo y otros.

- **Manuel José Perrot**

Ingeniero Comercial

Encargado de Sustentabilidad en SERNATUR

Santiago, Chile



Manuel lleva 4 años a cargo de área de sustentabilidad y a sido el principal gestor del nuevo proyecto con que el SERNATUR ha pretendido abordar el desarrollo sustentable del turismo en el país. Algunos de los logros son el desarrollo del sello S y la página web [www.chilesustentable.travel](http://www.chilesustentable.travel)

*“La voluntad hacia generar tácticas sustentables por parte del privado crece lento, pero crece”.*

*“El sello S originalmente es para alojamientos, tour operadores y destinos. Con alojamientos ya contamos con más de 60 empresas con el sello, para los tour operadores estamos casi, y para destinos a sido más difícil”.*

*“Es difícil tener a todos los actores locales funcionando en base a un solo objetivo, lo que genera rivalidades a nivel local”.*

*“Plan de desarrollo turístico sustentable del gobierno deja poco presupuesto para nuestra área de sustentabilidad”.*

*“El turista del hemisferio norte es sensible respecto a la sustentabilidad, y sí toma en cuenta aquellos parámetros para tomar sus decisiones”.*

- **Fernando Camiroaga**

Ing. Comercial UAI

Patagonia Sur Desarrollo y Conservación en “Reforestemos Patagonia”

Gerente Programa Gestión de destinos SERNATUR Aysén

[Provinciadelosglaciares.cl](http://Provinciadelosglaciares.cl)

Fundación Patagonia Aysén

Fernando trabaja en Fundación Patagonia actualmente, organismo sin fines de lucro. Trabaja de la mano con Aristides Benavente, presidente de la fundación, ex presidente de Komax S.A y reconocido actor nacional en materia de sustentabilidad y turismo comunitario. Actualmente emprenden esfuerzos en sustentabilizar Villa Cerro Castillo en la Región de Aysén.

*“Muchas tácticas de sustentabilidad parten por medir el uso por ocasión de los recursos”.*

*“Hay que tener muy en cuenta el ecosistema de cada lugar por separado”.*

*“A veces hay inversionistas que ven este tipo de proyectos como una estancia de sociabilización que el beneficio va más allá del dividendo. Se atraen por el status, redes y posicionamiento personal como inversionista que una inversión de este tipo genera”.*

- **María Cecilia Cortes**

mariaceciliacortes@hotmail.com

Socia fundadora y gerente administradora de B&B Raíces

Coyhaique, Región de Aysén

El B&B Raíces tiene 7 habitaciones con capacidad para 16 personas, su propuesta de valor es la atención personalizada a través de un ambiente increíblemente acogedor. La operación fija funciona con una gerente y 4 mucamas, una de las cuales es la “nana” del lugar quien también organiza el desayuno.

*“Tenemos costos variables altos. Hace 2 años que se cubren los costos en invierno. Por otro lado legalmente un hostel necesita una recepcionista, así que nos ahorramos eso. Recién el 3er flujo anual salió azul”.*

*“El europeo caminante no tiene edad”.*

*“En el año hay mucho alojamiento por negocio, en el verano es más universal”.*

Observaciones:

- Cuentan con el sello Q.
- Priorizan proveedores locales.
- Participa constantemente por fondos públicos.

- **Camilo Mancilla**

tribupatagonia@gmail.com

Operador turístico. Guía excursiones

Puerto Río Tranquilo, Región de Aysén

Camilo es dueño de “Tribu Patagonia”, servicio turístico que ofrece transporte al cliente hacia el glaciar Exploradores y un servicio de guía durante la excursión de un día. También ofrece el paquete para visitar las cuevas de mármol al finalizar la excursión por el glaciar.

*“Los operadores externos regalan el servicio, no hay problema con que venga gente, el problema es cuando llegan empresas. Existen 11 operadores (con 11 concesiones) en Pto. Río Tranquilo que ofrecen el tour al Glaciar Exploradores, pero los externos regalan muy barato el servicio”.*

*“Los operadores somos felices con la sencillez, nos mantiene concentrados en lo importante”.*

Observaciones:

- Limitado conocimiento de marketing, sólo conocimiento de Trip Advisor.
- Acuerdos informales con hoteles, dispuesto a formalizar.
- Se comienza a romper la estacionalidad.

- **Luis Pérez**

lperez@sernatur.cl

Director subrogante SERNATUR Encargado de proyectos

Coyhaique, Región de Aysén

30 años de experiencia en SERNATUR

*“En las normas de calidad del diario oficial para la industria del turismo, las instituciones y/o personas operadoras tienen que estar certificadas, ante esto Chile tiene un enorme déficit en oferta de organismos certificadores o consultoras”.*

*“Tenemos un alto foco en el fomento de competencias deportivas para impulsar las llegadas de extranjeros y mermar la estacionalidad. Se va alargando la temporada”.*

*“Dos focos de la institución; alojamientos turísticos y guías. A quienes se ayuda siendo informador y generando proyectos que generen flujo. Y también a través de sellos de calidad. Ante la baja disponibilidad de certificadores se está evaluando convalidar certificaciones internacionales”.*

## **3.2 Análisis Demanda.**

### **3.2.1 Estado del turismo aventura; demanda, exportaciones y comercio.**

*“El turismo es uno de los sectores en la economía global con más crecimiento. Las llegadas turísticas a nivel global excedieron la cantidad de un billón de llegadas en el año 2012 (rompiendo un récord histórico). El turismo de aventura, valuado en \$263 miles de millones de dólares, es una categoría del sector turismo que atrae consumidores de alto valor, apoya la*

*economía localizada y estimula prácticas sustentables*”<sup>7</sup>. La industria del turismo aventura en los últimos años a presentado un crecimiento constante a pesar de los problemas que otras industrias han vivido. El entorno del turismo y los viajes representa 1 de cada 11 empleos y el aporte al PIB mundial en 2014 fue de US\$7.6 trillones, 10% del PIB mundial. Como se dijo anteriormente, esta industria sigue creciendo en mayor tasa que sectores como el financiero, automovilístico, o salud (WTTC, 2015). En el contexto internacional “*los ingresos por turismo internacional a nivel global alcanzan el 6% sobre el total de las exportaciones de bienes y servicios, en el caso de Chile los ingresos por turismo receptivo representan el 3,1%*”<sup>8</sup>. Las exportaciones generadas por la industria del turismo en Chile en 2014 corresponde a US\$ 2.670,9 como vemos en figura 4, ubicándose por sobre otras industrias exportadoras como el vino, la industria forestal o la uva de mesa. (SERNATUR, 2015).

Fig. 4. **Exportación de bienes tradicionales y turismo, cifras en millones de US\$.**



Fuente:

*Balanza de Pagos 2014, Banco Central de Chile.*

Esto es especialmente llamativo para Chile, sobre todo pensando que el 65,5% de los gastos de un turista quedan en el destino visitado (sin impuestos ni utilidades) (FEDETUR, 2015).

En los últimos años Chile ha tenido un aumento constante en la cantidad de llegadas, teniendo en 2012 el último peak de crecimiento y luego en el último año 2015. 3.674.391 turistas ingresaron en 2014, 2,7% más que en 2013 (SERNATUR, 2015) y luego en 2015 se produce un alza del 20,4% al llegar 4.425.064 turistas. Según este mismo estudio las llegadas de turistas han

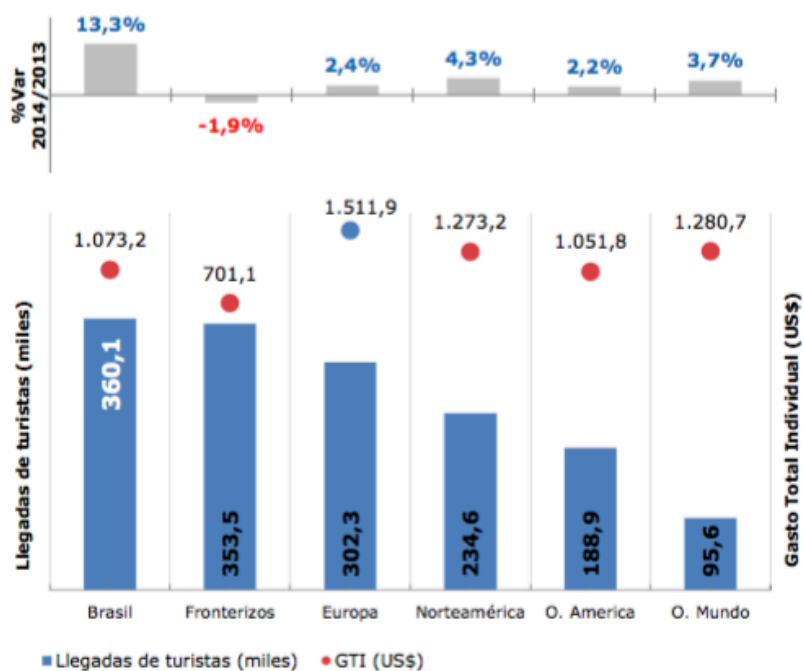
<sup>7</sup> ATDI. 2015. Quinta edición. ATDI Reporte del Índice de Desarrollo de Turismo de Aventura. Marzo 2015.

<sup>8</sup> SERNATUR (2015). Subdirección de Estudios. Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014. Santiago, Chile

aumentado en todo el mundo; la gente esta viajando más. A Chile llegaron más turistas que a Perú (3.215.000), Uruguay (2.682.000), Colombia (2.565.000) y Ecuador (1.557.000).

El gasto total individual total (GTI) en 2014 de los turistas en Chile fue de US\$ 602,4 generando ingresos por US\$2.213,6 MM. A efectos de comparar el GTI por procedencia, vemos en la figura 5 que el mayor GTI lo efectúan los países europeos y luego los norteamericanos, siendo los fronterizos quienes menos gastan por día.

Fig. 5. Gasto total individual, llegada de turistas y su variación porcentual, vía aeropuertos.



Fuente: Balanza de Pagos 2014, Banco Central de Chile.

#### Factores de crecimiento relevantes:

- El último “Snapshot” de la ATTA realizado a la industria del turismo aventura en 2015 exhibe que desde el año 2009 al 2012 el mercado del turismo aventura creció 65% en promedio anualmente, esto debido al incremento de viajeros.
- El mismo estudio dice que el ingreso generado por la industria del turismo aventura en Sudamérica creció en un 4% de 2013 a 2014.
- La llegada de turistas a Chile en los últimos 7 años a aumentado en un promedio de 7,5% anualmente.
- El World Economic Forum proyectó al año 2022 un crecimiento en el aporte de la industria del turismo y viajes al PIB chileno del 3,9%.
- Crecimiento en la tasa de ocupación promedio anual de Chile en un 2,5% anual en los últimos 11 años (registro desde el año 2014, para detalle ver Anexo A).

Para la posterior sección referente a la proyección de flujos del negocio a desarrollar, se tomará el último factor mencionado, el crecimiento de la tasa de ocupación de la industria, como factor base para los cálculos.

### 3.2.2 Análisis del cliente

#### Etapas de la demanda

La industria del turismo y el turismo aventura funcionan con varios intermediarios que construyen la experiencia final. La ATTA como vemos en la figura 6, establece 6 etapas en la demanda; el sueño, consideración de ciertos destinos, la planificación de cómo proceder, hacer las reservas, vivir la experiencia, compartir la experiencia (esta última puede ser antes/durante/después del viaje).

Fig. 6. Etapas de la demanda del Turista de Aventura.

<b>Dreaming</b>	"I'd like to take a holiday somewhere this year."
<b>Consideration set</b>	"I'd like to visit either the Caribbean or Europe."
<b>Planning</b>	"I've decided I'll visit Italy, now I need to book hotels and activities."
<b>Booking</b>	"I need to pay for my trip to Italy."
<b>Experiencing</b>	"Italy is amazing!"
<b>Sharing (can occur before, during and/or after a trip)</b>	"Look at this amazing trip I am going to take / am on / just got back from!"

Fuente: ATTA, 2013.

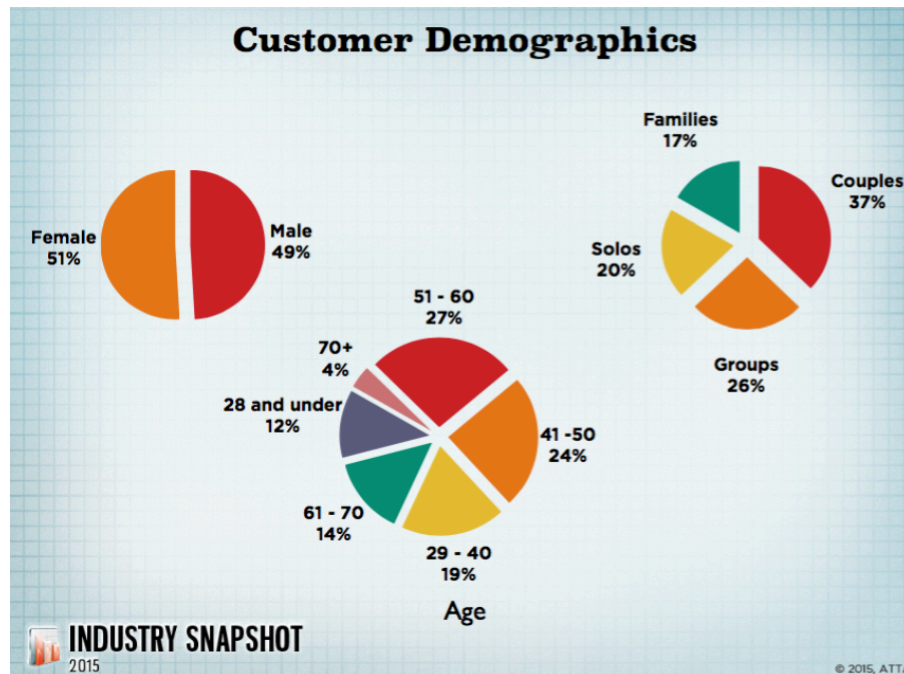
#### ¿Quién es un turista de aventura?

El cliente de la industria del turismo aventura es el turista el cual tiene como razón principal de su viaje el realizar una actividad de turismo aventura. Según parámetros del FEDETUR en un estudio especial al turismo aventura en Chile realizado en marzo de 2015, cuando un turista viene a Chile por motivos de negocios por ejemplo a un congreso, y en su tiempo libre decide realizar alguna actividad de aventura, éste no se define como un turista de aventura y no pasa a ser considerado en las métricas de la industria.

### ¿Con quién viajan?

En la figura 7 vemos una representación a escala mundial de la composición de los grupos de viajeros, esta se ve compuesta principalmente por parejas y amigos, seguido de cerca por el viajero solitario y luego las familias representando estas el 17% de los grupos de viajeros. En el caso de la principal zona emisora de turistas para Sudamérica, Estados Unidos, estos porcentajes varían un poco. La mayoría de los viajeros de Estados Unidos, como nos dice también la ATTA en una infografía titulada “Understanding the USA Adventurer Traveller”, viaja con su esposa/pareja correspondiendo a un 35%-40% de los viajeros, mientras que sólo el 15% - 17% viaja con sus amigos. Con la familia viaja el 25% a 28%.

Fig. 7. Composición demográfica por edad, sexo y grupo de viaje.



Fuente: ATTA Industry Snapshot. 2015.

### ¿Qué servicios usan?

Si bien el promedio de viajeros que usa un tour operador a disminuido a nivel macro de la industria del 45% al 37%, en los más avanzados el porcentaje que usa un tour operador es del 48%. Estos son los hard adventurer y tienen habilidades gracias a las cuales aceptan alto nivel de riesgo. Ellos hacen uso de tour operadores principalmente en busca de información del destino, en vista de que un mayor conocimiento del destino eventualmente puede determinar el nivel de éxito de una expedición, como también un buen contacto puede guiar a los viajeros hacia mejores lugares con mejores condiciones, este tema es crítico ya que la actividad depende de recursos de condiciones cambiantes y riesgosas.

Por otro lado, los menos avanzados, soft adventurer, son los que viajan por primera vez, que su nivel de desempeño es menor al igual que su tolerancia al riesgo, pero aún así son motivados, ellos hacen uso de tour operadores con el objetivo de ahorrarse tiempo en logística, optimizando tiempos para evitar problemas.

### **¿Cuánto gastan?**

En promedio el gasto por persona en una viaje, excluyendo las tarifas aéreas y el gasto en equipo, creció de US\$593 en 2009 a US\$947 en 2012, representando un crecimiento anual del 20%. El mayor aumento en gasto por viaje lo hicieron los sudamericanos, los hard adventurer de este continente aumentaron su gasto por viaje en un 85% cada año, mientras que los soft adventurer un 25%.

El aumento en el gasto por viaje de los turistas de aventura de Sudamérica demuestra el crecimiento económico que a tenido la región junto con una parcial recuperación post-crisis sub prime en 2009. También los viajeros de aventura de este continente tienen el mayor sueldo promedio del mundo, indicando que las personas con mayor poder adquisitivo de la región representan la mayor parte de los deportistas de aventura.

### **¿Quiénes son, qué los motiva y qué buscan?**

Un estudio de la ATDI indica que en 2015 el 57% de los viajeros de aventura son hombres, y el 43% de estos solteros o nunca casados. El 37% tiene al menos un grado académico de 4 años, y un 11% un grado profesional. El ingreso promedio es de US\$46.800 al año.

Motivaciones de viaje: el relaxo, explorar nuevos lugares, tiempo con la familia y aprender de nuevas culturas.

Qué factores determinan el destino: áreas de belleza natural, actividades disponibles, clima.

La tendencia indica que los aventureros se muestran más dispuestos a usar servicios profesionales (guías, tour operadores, instructores) que los viajeros normales, sin embargo en su último viaje el 56% de los turistas de aventura hizo todo por su cuenta, el 22% usó un guía, el 18% tour operador, y el 13% un instructor (categorías no exclusivas).

Concluyendo las tendencias del consumidor, podemos afirmar que el cada vez mayor uso de servicios profesionales refleja una necesidad de entrenamiento y mayor uso de equipo especializado para muchas actividades. También significa que muchas personas están probando



nuevos destinos y actividades y buscando servicios profesionales para estar guiados y sentirse seguros. Todo esto refuerza el crecimiento del mercado de aventura y le da la oportunidad a los tour operadores y guías de atraer turista no aventureros que puedan estar abiertos a nuevas experiencias.

### ¿Cómo planifican su viaje?

Investigación online y preguntar a conocidos son las maneras en que más comúnmente el turista de aventura prepara su viaje. Sólo un 12% no prepara su viaje. En la figura 8 podemos ver como los viajeros planificaron su último viaje.

Fig. 8. ¿Cómo prepararon su último viaje?.

How did you prepare for your last trip? (Adventure Travelers)	
Researched Online	69%
Consulted Friends & Family	64%
Booked Airfare or Hotel Online	36%
Watched a Travel Program About the Destination	28%
Consulted Newspapers & Magazines	26%
Visited a Travel Agent	25%
Purchased a Guide Book	25%
Booked Through a Tour Operator	17%
Booked Through a Travel Agent	17%
Visited a DMO or Tourism Promotion Organization	12%
Did Not Prepare Prior to Going on the Trip	12%
Other	9%

Fuente: ATTA Industry Snapshot. 2015

Los altos porcentajes de uso de la web reflejan la importancia de tener una fuerte presencia online considerada en la estrategia de marketing. En el mismo estudio del ATDI, el 81% de los turistas afirmó que probablemente recomendaría un servicio a un conocido, como también afirmaron de haber hecho uso de social media, postado algún comentario en algún sitio web y también postear en social media mientras seguía de viaje.

### 3.3 Oportunidades y amenazas

En la tabla 3 se detalla el grueso de las oportunidades y amenazas encontradas en la industria, posteriormente en la sección 4.3 se detalla un resumen junto a las fortalezas y debilidades.

Tabla 3. **Oportunidades y Amenazas de la industria**<sup>9</sup>.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor poder adquisitivo del chileno, crece la industria del ocio.</li> <li>- Turismo como “Sector productivo prioritario” para el gobierno.</li> <li>- Enfoque pro-sustentabilidad de la subsecretaria de turismo.</li> <li>- Nuevas tecnologías provocan desintermediación de la industria.</li> <li>- Condiciones naturales con gran número de recursos de calidad mundial para deportes aventura.</li> <li>- Proyección de crecimiento del turismo y el turismo aventura, en Chile y el mundo.</li> <li>- Consumidores de alto poder adquisitivo, dispuestos a pagar por atributos diferenciadores ligados a sustentabilidad.</li> <li>- Industria con cada vez más research.</li> <li>- Potenciales nuevos clientes gracias a nuevos estándares de seguridad y calidad.</li> <li>- Rentabilidad estable de la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad política, improvisación, decisiones de carácter transitorio.</li> <li>- Tecnología como herramienta para mis competidores.</li> <li>- Gran cantidad de oferta de ocio.</li> <li>- Idiosincrasia del chileno rural y de las comunidades ante nuevos proyectos, inversores, empresas.</li> <li>- Oferta local ya existente.</li> <li>- Déficit nacional en cuanto a organismos certificadores de instituciones, operadores y guías dedicados al turismo.</li> <li>- Bajas barreras de entrada.</li> <li>- Bajo nivel de rentabilidad.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.4 Sustentabilidad: oportunidad para la industria y conceptos asociados.

#### Oportunidad

La sustentabilidad definida por la doctora Gro Brundtland en su Informe que lleva su apellido realizado para la ONU en 1987, es definida como la capacidad de explotar un recurso por debajo del límite de renovación del mismo. Se refiere también a satisfacer las necesidades de las generaciones actuales pero sin afectar la capacidad de las futuras.

La importancia de la sustentabilidad para el turismo radica en que el turismo explota patrimonio y por ende es necesaria la continuidad de este patrimonio en el tiempo. El adoptar un enfoque

<sup>9</sup> En la sección 4.3 Resumen FODA en la página 49, se puede encontrar el respectivo análisis de las oportunidades y amenazas al proyecto, esto en una matriz cruzada con las fortalezas y debilidades.

sustentable permite la permanencia del recurso en tiempo. El mejorar en parámetros sustentables requiere un esfuerzo a nivel de comunidades locales, de gobierno, ONG's, el privado y el turista, con el objetivo de que el destino mantenga y conserve los atributos distintivos que lo hacen atractivo para beneficiarse del turismo. Los beneficios también no son sólo privados si no que recaen en todo el entorno próximo.

Algunos beneficios de adoptar la sustentabilidad como filosofía prioritaria son:

- Reducir costos operacionales y mejorar rentabilidad con tácticas para reducir/reutilizar u optimizar el uso de los residuos, el agua, y el consumo de energía.
- Incrementar número de llegadas mejorando la tasa de ocupación promoviendo atributos ligados a la sustentabilidad, atributo de gran atractivo para el cliente del turismo aventura.
- Desarrollar ventajas competitivas en base a prácticas sustentables. A pesar de que ya es cada vez más un estándar en la industria, formas de desarrollarse en sustentabilidad hay muchas, y queda en la capacidad creativa de cada establecimiento que tan lejos llegar.
- Atraer y retener personal de calidad, a través de valores que calcen con los valores y preocupaciones de los empleados.
- Atraer inversores enfocados en el largo plazo al mejorar las posibilidades de rentabilidad en el futuro, llevando a cabo hoy planes que ahorran gastos en el futuro.

En Chile la sustentabilidad a adoptado un carácter de gran importancia sobre todo para el turismo. Como se dijo anteriormente el SERNATUR ya cuenta con una certificación, el sello S. El foco con el cual el SERNATUR pretende fomentar parámetros sustentables dentro de la industria chilena se basa en los 3 ámbitos mundialmente conocidos: lo medioambiental, lo socio-cultural, y lo económico, y luego en 15 sub aspectos definidos por el SERNATUR junto a algunas instituciones privadas. Estos aspectos los podemos ver en la figura 9:

Fig. 9. Focos del turismo sustentable en Chile.



Fuente: [www.chilesustentable.travel](http://www.chilesustentable.travel)

### Conceptos asociados

Existen disciplinas y herramientas asociadas a la sustentabilidad que ayudan a elaborar filosofías, tácticas y estrategias de manera de poder diseñar establecimientos e instituciones que puedan optimizar su autonomía a recursos externos. Entre ellos encontramos conceptos como el ecoturismo, enfocado en la apreciación y conservación de un recurso natural, produciendo rentabilidad económica para lograr la conservación.

Otra disciplina asociada y en la cual ahondaremos con mayor énfasis en búsqueda de atributos diferenciadores, es la permacultura.

La permacultura plantea un sistema de diseño agrícola y social que pretende seguir los patrones y características de la naturaleza. El concepto fue acuñado por Bill Mollison y David Holmgren, australianos, quienes en 1970 comenzaron a desarrollar esta disciplina. La definen como *“El diseño consciente de paisajes que imitan los patrones y las relaciones de la naturaleza mientras suministran alimento, fibras y energía abundantes para satisfacer las necesidades locales. Las personas, sus edificios y el modo en que se organizan a sí mismos son fundamentales en permacultura. De esta manera la visión de la permacultura como agricultura permanente o sostenible ha evolucionado hacia la visión de una cultura permanente o sostenible”*<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> David Holmgren. 2002. Permacultura Principios y Senderos más allá de la Sustentabilidad. Victoria, Australia.

Bill Mollison plantea que la permacultura se trata de aceptar la crisis medioambiental como una gran consecuencia de la forma en que consumimos en occidente, una vez aceptado esto nos llama a aceptar responsabilidad de nuestras acciones y a cambiar nuestras costumbres de consumo y explotación para crear un mundo sin destrucción y contaminación. Un mundo donde todos podamos disfrutar de aire limpio, agua fresca, comida de buena calidad, y trabajo y placer con sentido.

Principios o ideas destacables:

- Cada función debiese apoyarse en varios elementos; por ejemplo si es que se usan las dos hectáreas disponibles de tierra para producir alimento sólo plantando maíz, (mono cultura) y por plaga u otra razón el maíz no crece, no habrá alimento suficiente. Mientras que si se cultivan plantas de la mayor cantidad y diversidad posible (poli cultura) todavía se tendrá de comer si alguna de ellas no funciona. Esto se puede ver gráficamente en la figura 10.

**Fig. 10. Every Function Should Be Supported By Many Elements.**



*Fuente: Graham Burnett. Permaculture, a beginners guide (2006).*

- El rendimiento es ilimitado; la permacultura plantea dejar atrás el calcular el rendimiento de algo (ej: cantidad de papas, huevos) en base a la cantidad obtenida según los recursos utilizados. Se plantea la posibilidad de incluir la información y lecciones aprendidas en el proceso, la experiencia, los beneficios para la salud de estar al aire libre, o los beneficios de simplemente tener un buen rato.
- Todo circula: se refiere a la reutilización de los residuos planteando que en la naturaleza no existe la contaminación, los residuos pueden ser útiles en otra parte del sistema. Se podría decir por ejemplo que el costo de oportunidad de un residuo es ser utilizado como fertilizante. Teniendo una visión de largo plazo podemos ver que todo bien de consumo de nuestra cultura termina como residuo. Existen sistemas de reutilización de aguas negras como también de

reutilización de la materia fecal los cuales permiten reducir la cantidad de residuos en vista de la optimización de los recursos ya disponibles. Eventualmente esto ayuda a reducir costos.

- Estructura zonal: se refiere al posicionamiento de las cosas en el espacio de la manera más adecuada. Para esto las zonas son anillos numerados de 1 a 5 desde el centro hacia el exterior, desde donde la actividad humana y atención es más concentrada hacia donde ya no es necesaria intervención alguna. En la figura 11 podemos ver un detalle de la zonificación.

Fig. 11. **Zonificación y usos por anillo.**

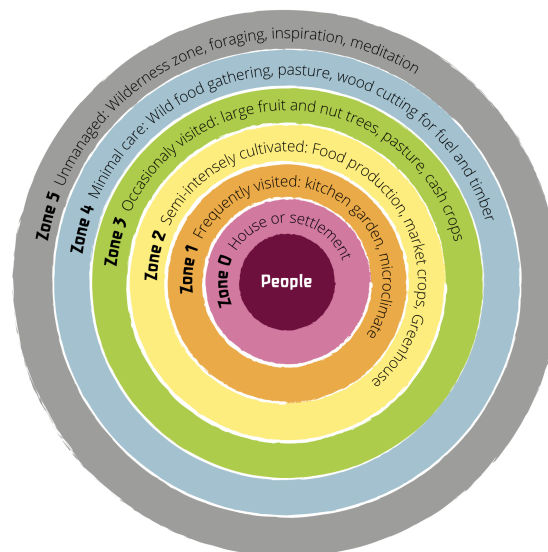


Illustration: Felix Müller ([www.zukunft-selbermachen.de](http://www.zukunft-selbermachen.de)) Licence: CC-BY-SA 4.0

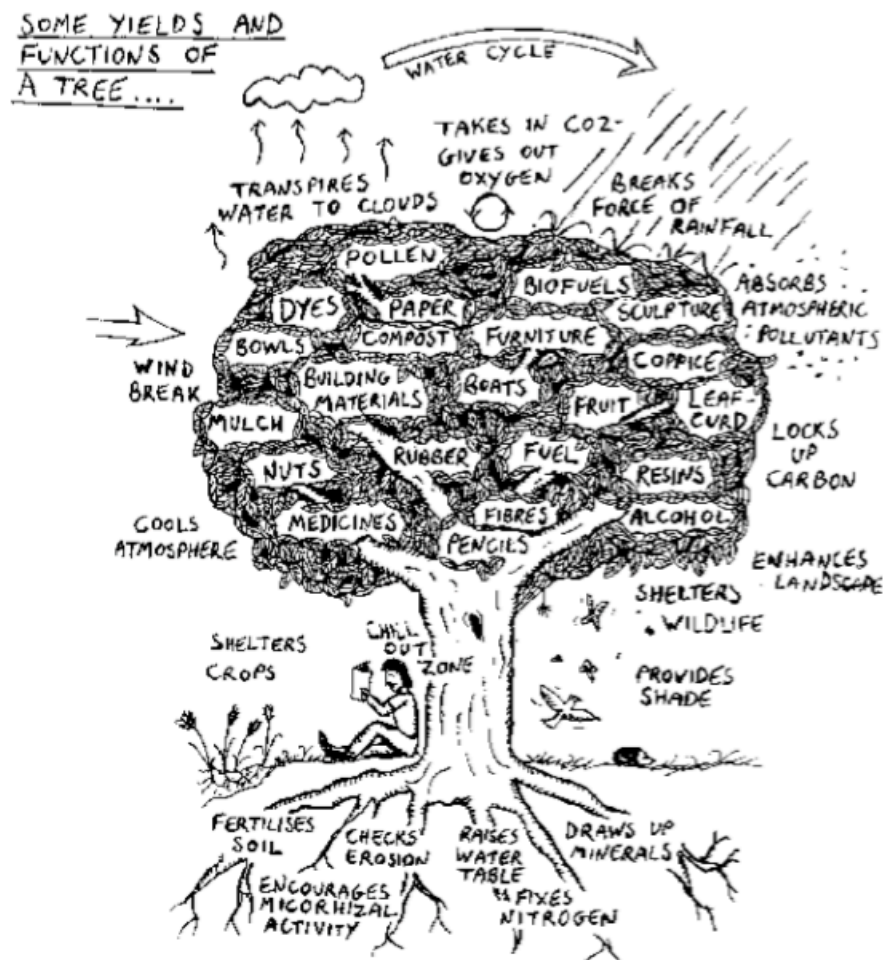
Fuente: [www.permacultura.com](http://www.permacultura.com)

- Maximización de recursos: desde el diseño se plantea la filosofía de optimizar la utilización de los espacios disponibles. De esta manera se puede maximizar el potencial de los espacios por ejemplo: maximizando la producción de alimentos o usando los espacios para actividades comunitarias. Esto rompe con el concepto de jardín contemporáneo dejando atrás el objetivo puramente estético.
- Economía comunitaria y desarrollo local: en la permacultura tan importante como crear un entorno sustentable en tu vida, en tu casa, en tus jardines y tierras, es aprovechar la oportunidad para mejorar la convivencia y la calidad de vida en la comunidad. Bajo la idea de que cada vez que se gasta US\$1, US\$0,80 van directamente fuera de la comunidad, la permacultura plantea que cuando se gasta local o se invierte localmente se fomentan y potencian las habilidades de quienes te rodean. El mismo dólar gastado en un proveedor local

se queda en su mayor parte dentro de la comunidad para ser continuamente reinvertido y produciendo flujo y riqueza para todos.

- Cada elemento tiene diversas funciones: en la figura 12 se explica este ejemplo con todas las eventuales funciones que un árbol puede llevar. Bajo la filosofía de la permacultura en lo humano, esto lleva a la persona a ser capaz de ganarse la vida en más de un circunstancia y por ende ser una persona de mayor valor en materia de lo que se es capaz de ofrecer al otro. Este punto es particularmente importante en el turismo ya que con frecuencia en el día a día se da que el personal operativo termina efectuando tareas las cuales no corresponden específicamente a su labor.

Fig. 12. Funciones de un árbol.



Fuente: Graham Burnett. *Permaculture, a beginners guide* (2006).

La permacultura como guía para aplicar sustentabilidad resulta ser de bastante interés para desarrollar esta tesis ya que es ampliamente aplicable al turismo y hotelería y permite acercarse

más al logro de los objetivos de la tesis y del plan de negocios. La permacultura como fuente de tácticas sustentables nos permitirá optimizar y maximizar el impacto de la filosofía del proyecto en lo operacional, económico, social y medioambiental. Esto puede ser un atributo diferenciador e incluso una ventaja competitiva. Nos referiremos a esto posteriormente en el desarrollo del plan del negocio.

Para cerrar este capítulo 3 y antes de proceder con la presentación del negocio podemos decir que ya se dejó claro en qué entorno nos encontramos, cuales son las fuerzas de la industria, la competencia y la modalidad en que funciona hoy en día, también se dejó claro aspectos del cliente del turismo aventura tanto a nivel nacional como internacional. Luego de todo eso se hizo un análisis de las oportunidades y amenazas que existen hoy día en la industria, como también se analizó aspectos de la sustentabilidad que presentan una oportunidad para la próxima etapa de esta tesis.



## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1 The BaseCamp.

Bajo lo anteriormente dicho presentamos THE BASECAMP.

The BaseCamp es un servicio turístico materializado a través de la integración vertical de un tour operador receptivo y servicios de alojamiento Bed & Breakfast. Funcionando en red se potenciará la tasa ocupacional por la gestión tour operadora y se reducirán costos generando sinergias y economías de escala. Cada B&B estará en un lugar con condiciones naturales destacables de deporte aventura, y buscará optimizar en sustentabilidad sus recursos y tácticas, de esta manera la sustentabilidad tendrá carácter prioritario en la filosofía de la empresa.

Buscamos ser el campamento base y “centro operativo” de todo turista de aventura, desde que llega a Chile a Santiago hasta cuando se va, siendo un lugar donde además de encontrar guía y ayuda para su actividad aventura, tendrá un alojamiento acogedor y de calidad, un descanso recuperador y un desayuno energizante. Así podrá continuar conectado a la naturaleza 24 horas sin desconcentraciones; mientras realice su actividad durante el día y cuando llegue al Basecamp. Todo esto gracias a las comodidades y al ambiente pro naturaleza en sus tácticas sustentables, lo que se verá reflejado en el entorno, en la arquitectura, y en la forma de actuar del personal.

#### 4.1.1 Misión, Visión y Objetivo de negocio

##### **Misión:**

*“Generar una experiencia integrada de turismo aventura y naturaleza, acogiendo, transportando y guiando al cliente desde la llegada al país, en su paso por la montaña, ola o río, y terminando su aventura diaria en cualquiera de nuestros B&B”.*

##### **Visión:**

*“Ser el centro base del turista de aventura en Chile permitiendo a éste lograr una conexión con la naturaleza inspiradora mediante la gestión sustentable de los recursos y capacidades del lugar y su gente”.*

##### **Objetivo del negocio:**

*“Ser la base de operaciones en Chile del turista de aventura gracias a una recepción acogedora e informadora ofrecida en un entorno natural y sustentable, asegurando la rentabilidad y disminuyendo la dependencia de recursos externos”.*

### Objetivos específicos del negocio:

- Al tercer año de cada B&B tener una tasa ocupacional al menos 2,5% mayor a la tasa del año anterior de la zona respectiva.
- Reducir a lo menos en un 3% los costos variables anuales respecto de los ingresos de cada año.
- Obtener sello de empresa B y el sello S de sustentabilidad antes del 3er año.
- Ser un facilitador de espacios y recursos para la comunidad, desarrollando al menos una actividad comunitaria al mes en los espacios de cada BaseCamp.

#### 4.1.2 Estrategia genérica

Elaboraremos la estrategia genérica de The BaseCamp siguiendo los pasos establecidos por Thomas L. Wheelen en su libro “Administración estratégica y políticas de negocios; hacia la sostenibilidad global” en la tabla 4.

Tabla 4. Elementos para generar una estrategia genérica.

Rango de variedad de productos	Canales de distribución	Tipos de compradores	Zonas geográficas de venta	Mercados relacionados competidores
Amplio; es un servicio que integra transporte, alojamiento, guía, arriendo de equipos, desayuno.	Variados; cliente puede cerrar compra online (sitio propio, sitios de reservas variados), también a través de agencias especializadas, y por último directamente en cada B&B.	Variados. B2C: comprador extranjero y comprador chileno. B2B: Agencias especializadas o mayoristas extranjeras quienes compran al por mayor.	Intangibles al ser online, tangibles al ser en el mismo alojamiento.	Industria del ocio en general; cualquier oferta diseñada para que el cliente disfrute su tiempo libre. Restaurantes/ cafés/ cines/ parques de entretención.

Fuente: Elaboración propia con criterios extraídos del libro de Thomas L. Wheelen “Administración estratégica y políticas de negocios; hacia la sostenibilidad global”.

### Estrategia genérica

The BaseCamp tendrá una estrategia de diferenciación buscando generar un producto que en su conjunto ofrecerá una experiencia con estímulos únicos. Son las características del servicio y el ambiente, junto al servicio al cliente lo que creará esta experiencia. Un servicio de calidad,

alineado a los criterios del consumidor, ligado a valores sustentables y siempre en busca de la acogida y guía en cualquier inquietud de turismo aventura.

A través de la diferenciación se buscará una rentabilidad por encima de la industria gracias a un producto que generando una mayor satisfacción disminuirá la sensibilidad del cliente al precio. Los mayores costos pasarán al comprador.

#### **4.1.3 Ventaja competitiva: análisis VRIO**

Realizaremos el análisis VRIO a ciertos recursos, capacidades y atributos de The BaseCamp para entender la fuerza diferenciadora de cada uno de ellos y así determinar si es que tenemos una ventaja competitiva o no. A continuación enumeraremos aquellos aspectos con una breve descripción y luego se realizará el análisis.

- Conocimiento de la industria: el gestor del proyecto tiene experiencia en la industria del turismo aventura tanto a nivel de cliente como en servicios relacionados, habiendo trabajado anteriormente con el mismo tipo de cliente.
- Integración Vertical y funcionamiento en Red: The BaseCamp se auto potencia debido a la gestión tour operadora hacia los B&B, lo que permite capturar una mayor parte del valor de la cadena productiva y al mismo tiempo reducir costos. Esto permite equilibrar el posible malestar de alguna de las unidades con el bienestar de otras. El funcionamiento en red también facilita la creación de nuevos productos.
- Baja sensibilidad a la estacionalidad: The BaseCamp es enfocado en todos los deportes de aventura, y sus locaciones se ubican de manera de que siempre, independiente de la etapa estacional del año y el clima, existe alguna actividad realizable. Explicado básicamente con un ejemplo: si existen dos locaciones, Santiago y Pichilemu, en invierno se puede realizar snowboard o escalada en Santiago y en verano que ya no hay nieve, en Pichilemu se puede surfear sin morir de frío en el intento. O en el Valle las Trancas, que en invierno es un excelente destino de nieve para realizar snowboard o ski, y en verano los cerros se habilitan para realizar mountainbike y enduro.
- Sustentabilidad y diseño Permacultural; la sustentabilidad como parámetro para la toma de decisiones en este proyecto toma gran importancia, prioritaria, por sobre la rentabilidad. Pero al largo plazo este aspecto justamente contribuye directamente a lograr rentabilidad. Y debido a esto mismo se desarrollan tácticas que buscan optimizar al largo plazo. Así por la esencia del parámetro, se reducen costos al largo plazo, se trata y mejora la relación con el entorno social cada vez más, se trabaja el entorno ambiental de manera

de generar insumos y el espacio se transforma en un ambiente atractivo para el cliente. También busca la estabilidad financiera y se mantiene actualizada respecto a nuevas tácticas y herramientas.

Tabla 5. **Análisis VRIO.**

Recurso /Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización
	Es valioso para el cliente?	Es difícil de encontrar?	Es difícil de imitar?	Está la empresa organizada para explotar el recurso?
Conocimiento de la industria	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>
Integración Vertical/ funcionamiento en red Concepto BaseCamp	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>
Baja sensibilidad estacional	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>
Sustentabilidad y diseño Permacultura	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>

Fuente: elaboración propia con matriz extraída del libro de Thomas L. Wheelen “Administración estratégica y políticas de negocios; hacia la sostenibilidad global”.

## Conclusiones

- Conocimiento de la industria: *NO* es una ventaja competitiva ya que a efectos de las preferencias del cliente no tiene gran repercusión, y ya existe mucha gente con experiencia nacional e internacional en el tema.
- Integración Vertical y funcionamiento en Red, concepto BaseCamp: el mayor punto a favor es que el modelo de negocios de la organización y el concepto forja la empresa desde un principio. La organización funcionará y será construida bajo esa estructura. Eso le da fuerza a este recurso y al mismo tiempo hace que la buena gestión le entregue una fuerza cada vez más diferenciadora.
- Baja sensibilidad estacional: la mayoría de establecimientos enfocados al turista de aventura se enfocan en un solo deporte. Al tener más de uno y en lugares para distintos deportes logramos diferenciarnos teniendo siempre productos que satisfagan la necesidad de aventura del cliente. Productos así de transversales existen similares, pero no son fáciles de imitar ya que requieren tener ese enfoque y una inversión acorde. Este aspecto se puede desarrollar con el tiempo y así también enfocar la toma de decisiones para sacarle mayor provecho.
- Sustentabilidad y diseño de Permacultura: de la forma que The BaseCamp plantea desarrollarlo en la organización, este aspecto se transforma en el mayor recurso de atributos diferenciadores y por ende ventaja competitiva. Es la filosofía la que construye

tácticas que construyen la ventaja competitiva. Es acorde a los valores y preferencias del cliente, no es fácil de encontrar (existen hoteles con huertas o paneles solares o con el sello S, pero no van más allá en cuanto a sustentabilidad), requiere tiempo, inversión y voluntad por lo que no es fácil de imitar.

## 4.2 Fortalezas y debilidades

Tabla 6. Fortalezas y Debilidades del negocio<sup>11</sup>.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad creatividad y de innovación como fuente de ideas para mejorar en sustentabilidad.</li> <li>- Desde la formulación estratégica hasta la misión y objetivos con un enfoque pro sustentabilidad más importante que la generación de riqueza.</li> <li>- “The BaseCamp” como concepto integrador y explicativo de la propuesta, acorde al lenguaje del grupo objetivo y no registrado.</li> <li>- Conocimiento de la industria, nacional e internacional.</li> <li>- Integración vertical tour operador - servicio de alojamiento.</li> <li>- Locaciones; mermando riesgos de la estacionalidad.</li> <li>- Complementación deporte, naturaleza, sustentabilidad, turismo.</li> <li>- Familiaridad con el ecosistema del turismo en regiones. Especialmente en los sectores de Pichilemu y la región de Aysén.</li> <li>- Conocimiento de los intereses, inquietudes y necesidades del turista de aventura.</li> <li>- Permacultura como disciplina ejemplo y altamente replicable con fines turísticos.</li> <li>- Turismo aventura hace uso de múltiples condiciones y estaciones climáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad para elaborar, desarrollar y mantener el registro de métricas de sustentabilidad.</li> <li>- Localismo; los habitantes rurales pueden generar conflictos ante la llegada de empresas externas.</li> <li>- El enfoque sustentable requiere esfuerzos que no generan ingreso directamente.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

<sup>11</sup> En la sección 4.3 Resumen FODA en la siguiente página, se puede encontrar el respectivo análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto, esto en una matriz cruzada con las oportunidades y amenazas.

### 4.3 Resumen FODA

A continuación realizaremos un análisis de los aspectos más importantes de las Oportunidades y Amenazas, detalladas en la sección 3.3, y de las Fortalezas y Debilidades detalladas en la sección anterior. Esto a través la matriz FODA en búsqueda de generar estrategias cruzadas.

Factores internos (IFAS)		
Factores externos (EFAS)	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque del proyecto. Desde la formulación estratégica hasta la misión y objetivos con un <b>enfoque pro sustentabilidad</b> más importante que la rentabilidad.</li> <li>2. Sinergia operador-producto, es decir, <b>integración vertical</b> tour operador - servicio de alojamiento.</li> <li>3. Locaciones; <b>mermando riesgos de la estacionalidad</b>.</li> <li>4. "The BaseCamp" como concepto integrador y explicativo de la propuesta.</li> <li>5. Conocimiento de los intereses, inquietudes y necesidades del turista de aventura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para elaborar, desarrollar y mantener el <b>registro de métricas</b> de sustentabilidad.</li> <li>2. Origen del proyecto y el localismo; los habitantes rurales pueden generar <b>conflictos ante la llegada de empresas</b> externas.</li> <li>3. El enfoque sustentable requiere esfuerzos que no generan ingreso directamente.</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consumidores de <b>alto poder adquisitivo</b>, dispuestos a pagar por atributos diferenciadores ligados a sustentabilidad.</li> <li>2. Condiciones naturales con gran número de <b>recursos de calidad mundial</b> para deportes aventura.</li> <li>3. Proyección de <b>crecimiento</b> del turismo y el turismo aventura, en Chile y el mundo.</li> <li>4. Permacultura como disciplina ejemplo y <b>altamente replicable con fines turísticos</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se <b>resaltará</b> el enfoque pro sustentabilidad en busca de llamar la atención del consumidor interesado, buscando en él una captura del excedente.</li> <li>2. Hacer <b>esfuerzos en la gestión tour operadora</b> aprovechando el crecimiento del turismo en Chile entero, para no depender sólo de los BaseCamps.</li> <li>3. Conociendo nuestro país y varias de sus localidades aprovecharemos de generar paquetes y asociaciones con localidades de verdadera calidad y proyección para el deporte aventura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar un <b>asesor experto en permacultura /sustentabilidad</b> que se enfoque en el desarrollo de un sistema de registro y medición de resultados y consumo.</li> <li>2. Emplear <b>recursos humanos locales</b> ofreciendo calidad de trabajo, remuneraciones y tratos por sobre el estándar así como capacidad de crecimiento personal.</li> <li>3. Establecer una política de precios que ayude mermar la falta de liquides que provoca la sustentabilidad.</li> </ol>
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Oferta local</b> ya existente.</li> <li>2. Gran cantidad de oferta de ocio.</li> <li>3. Déficit nacional en cuanto a organismos certificadores de instituciones, operadores y guías dedicados al turismo.</li> <li>4. Idiosincrasia del chileno rural y de las comunidades ante nuevos proyectos, inversores, empresas.</li> <li>5. Inestabilidad política, improvisación, decisiones de carácter transitorio.</li> <li>6. <b>Baja rentabilidad</b> de la industria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nos estableceremos en las localidades <b>respetando</b> a las comunidades a <b>través de propuestas colaborativas y de mutuo beneficio</b>.</li> <li>2. Integración vertical en búsqueda de <b>fomentar la ocupación</b> desde afuera de cada localidad, buscando competir a la par con la oferta local ya existente.</li> <li>3. Sustentabilidad y múltiples locaciones merma de riesgo ante la estacionalidad y la baja rentabilidad.</li> <li>4. La sustentabilidad apunta al largo plazo pero sin caer en muchos riesgos, lo que entrega <b>estabilidad</b> ante el clima político y otros riesgos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfocar los esfuerzos sustentables <b>para reducir costos</b>.</li> <li>2. Llegar con tiempo a las localidades, no comenzar construcción de inmediato, <b>construyendo dialogo evitando una primera imagen negativa</b>.</li> <li>3. Potenciar la gestión tour operadora.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia sobre matriz extraída del libro de Thomas L. Wheelen "Administración estratégica y políticas de negocios; hacia la sostenibilidad global".

## 5. MODELO DE NEGOCIOS

### 5.1 Lean Canvas

A continuación se desarrolla la herramienta “Lean Canvas”, que a diferencia del “Canvas”, tiene un enfoque más apropiado para emprendimientos y start ups. Primera realizaremos al detalle cada punto para luego resumirlo en la matriz del método.

#### 1. Principales 3 problemas del grupo objetivo.

- Problema 1: El turista no conoce el destino donde realizar su actividad.

El aventurero busca lugares en lo posible con condiciones óptimas. Esas condiciones son variables por día incluso por horas. Sin conocimiento del lugar las posibilidades de tener una experiencia de aventura exitosa bajan.

- Problema 2: Chile es un país remoto en el cual moverse no es del todo fácil y menos con todo el equipamiento y a los lugares indicados.

Debido a la infraestructura local y rural del país y su geografía, aún no es fácil ser autóctono de manera de asegurar llegar a los lugares acertados, sin contratiempos de logística y seguridad.

- Problema 3: Problemas circunstanciales de seguridad u otros.

La seguridad aún es un problema tanto a nivel de robos como emergencias ante accidentes. En caso de accidentes, las condiciones no siempre son óptimas para el trato. Esto aún aleja turistas.

#### 2. Alternativas existentes

Ante aquellos problemas los turistas de aventura actualmente intentan investigar online o referirse a algún conocido que ya visitó el país. También ya existen servicios tour operadores con ofertas para una amplia gama de necesidades de aventura, de las cuales algunas son súper Premium mermando casi cualquier riesgo de seguridad. Las alternativas certificadas cuentan con guías certificados, aquello incluye estándares de seguridad.

#### 3. Segmentos del consumidor

- Organizadores:

Son quienes motivan al resto del equipo, lo reúnen, motivan y organizan, ven la logística del viaje.

- **Expertos:**  
Quienes tienen mayor habilidad y experiencia en el deporte aventura. También quienes más han viajado en experiencias similares.
- **Fotógrafos:**  
Con su equipo y cámaras de fotografía profesional documentan el viaje.
- **Acompañantes:**  
Por motivación hacen el viaje simplemente sumándose a la experiencia.

#### **4. Cliente de adopción rápida**

Como The BaseCamp es un servicio turístico nuevo, un cliente de adopción rápida que se atreva a probar el producto por iniciativa propia sería uno que ya tenga experiencia en viajes de turismo aventura, que esté en búsqueda de nuevos destinos, servicios y contactos para una próxima ocasión.

#### **5. Propuesta única de valor**

La propuesta única de valor apunta al cliente de adopción rápida a través de un beneficio que se logra al ya haber vivido la experiencia.

“Ayudar al viajero a tener un viaje más conectado a la naturaleza.”

La apuesta es a que el cliente ya no sólo logra conectarse con la naturaleza en su actividad, si no también en cada BaseCamp a través del ambiente, diseño, arquitectura y tácticas de sustentabilidad y permacultura.

#### **6. High level concept**

El high level concepto hace uso de un paralelo, metáfora, comparación u otro concepto familiar para hacerse una idea rápida de la propuesta.

En The BaseCamp, el concepto campamento base es de por sí un high level concept, como lo vemos en la siguiente frase.

“El campamento base del turista de aventura en Chile”. Otros high level concept sería: “El camarín de un futbolista”, o “El google de un geek”.



## **7. Soluciones**

- Problema 1: No conocen el destino donde realizar su actividad.  
Solución: Tour Operador gestiona, guía y aconseja para el que no conoce.
- Problema 2: Chile condiciones remotas.  
Solución: Acompañamos durante todo el viaje.
- Problema 3: Problemas circunstanciales de seguridad u otros.  
Solución: Servicio de calidad y listo para cualquier eventualidad. Filosofía “Safety First” dentro de las prioridades.

## **8. Canales de llegada al consumidor**

En la hotelería y la industria turística en general la desintermediación de la cadena gracias a la tecnología a provocado un aumento en la inversión promocional ante lo cual las habilidades de marketing se hacen fundamentales. Siendo el marketing uno de los fuertes de The BaseCamp en una primera etapa se hará un énfasis en herramientas outbound, web propia, socialmedia, sitios de turismo y turismo aventura, eso de manera independiente, y también promocionaremos en OTA's. Buscaremos atraer también público a través de participación en eventos y ferias ligadas a la sustentabilidad, la permacultura y al turismo aventura. En una segunda etapa la idea sería auto sustentar la llegada de clientes dejando las OTA's.

## **9. Estructura de costos**

El factor que diferencia los costos variables de los fijos es la tasa de ocupación. Es decir, mientras más piezas usadas por ejemplo habrían más gastos de electricidad y mayor uso de materiales de limpieza.

- Costos Fijos: costos en intangibles anuales, es decir, seguros, patentes y permisos. También los sueldos de cargos operativos no dependientes de la ocupación. Y por último los gastos en intangibles mensuales como el internet, televisión, teléfonos.
- Costos Variables: insumos por habitación usada, intermediarios de reservas y margen de proveedores como guías, insumos de desayunos, agua, luz, personal extra de temporada alta. Por último arriendos (sólo en primera etapa, detalle más adelante).

## **10. Canales de venta**

En una primera etapa existirán 5 canales de venta:

- Venta en sitio propio: en web propia a través de sistema de gestión hotelera se podrá visualizar las opciones, elegir bajo especificaciones personales, armar paquetes personalizados.

- OTA's: a través del sistema de gestión hotelera se venderán espacios a agencias de viaje online.
- Agencias especializadas asociadas y no asociadas: se buscará generar una relación con agencias internacionales especializadas en turismo aventura de manera de integrar sistemas de reservas a nuestro sistema de gestión hotelera. Aunque también se ofrecerá la opción de hacerlo sin necesidad de integrarse en la TI.
- Física, en locación: para los clientes que lleguen sin previo aviso a alguno de los BaseCamps, también podrán realizar su pago en aquella locación, aunque la idea es que la mayoría de las ventas no se realice por este canal, si no que a través del sistema online gestionado por el Tour Operador.

### **11. KPI's**

- RevPAR: Revenue per Available Room.
- Ahorro generado por sustentabilidad: generando un sistema de medición podremos enfocarnos en reducir costos para aumentar la rentabilidad, y esa misma herramienta, sustentabilidad, bien potenciada es clave para lograr la diferenciación.
- Tasa de ocupación.

### **12. Ventaja competitiva**

Las Ventajas competitivas ya fueron explicadas en la sección 4.1.3 desde la mirada del análisis VRIO.

<p><b>Problem</b></p> <p>Top 3 problems</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No conocen el lugar donde realizar su actividad.</li> <li>- Chile condiciones remotas</li> <li>- Problemas circunstanciales de seguridad u otros.</li> </ul>	<p><b>Solution</b></p> <p>Top 3 features</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tour Operador gestiona guía y consejo para el que no conoce.</li> <li>- Acompañamos en todo el viaje.</li> <li>- Servicio de calidad y listo para cualquier eventualidad /safety first.</li> </ul>	<p><b>Unique Value Proposition</b></p> <p>Single, clear, compelling messages that states why you are different and worth buying</p> <p>Ayuda al viajero a tener un viaje más conectado a la naturaleza.</p>	<p><b>Unfair Advantage</b></p> <p>Can't be easily copied or bought</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque integrado turismo aventura/sustentabilidad como conector diferenciador a la naturaleza.</li> <li>- Integración vertical y funcionamiento en red, concepto BaseCamp</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>Target customers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organizadores del viaje.</li> <li>- expertos</li> <li>- fotógrafos</li> <li>- acompañantes</li> </ul>
<p><b>Existing Alternatives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscan información online.</li> <li>- Hacen uso de tour operadores para info del destino.</li> <li>- Pagan ofertas super Premium.</li> </ul>	<p><b>Key metrics</b></p> <p>Key activities you measure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RevPAR</li> <li>- Tasa de ocupación</li> <li>- Ahorro generado por sustentabilidad.</li> </ul>	<p><b>High-Level Concept</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El campamento base del turista de aventura en Chile.</li> <li>- El camarín de un futbolista.</li> <li>- El google de un geek.</li> </ul>	<p><b>Channels</b></p> <p>Path to customers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web propia, Social media.</li> <li>- Sitios de turismo/turismo aventura/sustentabilidad.</li> <li>- OTA's</li> <li>- Revistas especializadas</li> <li>- Eventos y ferias</li> </ul>	<p><b>Early Adopters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deportista aventura con viajes sobre la espalda, en busca de nuevos destinos y atractivos.</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Customer acquisition costs, Distribution costs, Hosting, People, etc</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los costos variables a diferencia de los fijos varían en función de la tasa de ocupación.</li> <li>- Costos fijos: intangibles anuales (seguros, patentes), sueldos operativos no variables. Intangibles mensuales (internet, tv).</li> <li>- Costos Variables: insumos por habitación usada, intermediarios en reservas, insumos desayuno, agua, luz, personal extra en temporada alta, arriendos.</li> </ul>	<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Revenue model, Life time value, Revenue, Gross margin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 canales de venta: directa en sitio propio, en OTA's (asociadas a sistema de reserva y no asociadas), agencias especializadas (asociadas a sistema de reserva y no asociadas), física en locación.</li> <li>- Plan de penetración</li> <li>- Cobro por alojamiento o paquetes.</li> <li>- Precios varía por locación y temporada.</li> </ul>			

Fuente: elaboración propia.

## 5.2 Tácticas sustentables del negocio

### Tácticas Medio ambientales

- Programa voluntario de recambio de ropa de cama.  
*“El establecimiento informa a sus huéspedes que a fin de reducir su impacto ambiental, el cambio de ropa de cama se hace con una frecuencia menor a la definida por norma. Sin embargo, si el huésped no quiere participar en este programa, puede informar el establecimiento (llamando a recepción o rellenando una tarjeta) para obtener un cambio de ropa de cama más frecuente (según la norma)”* referencia extraída del sitio [www.chilesustentable.travel](http://www.chilesustentable.travel).
- Sistema de reutilización de aguas grises y aguas negras.
- Sistema paneles solares para generar electricidad y calor.
- Diseño de los espacios bajo parámetros de permacultura, optimizando el uso de suelo, para generar retorno y reducir costos.
- Llaves aireadoras en las duchas; simulan la sensación de presión de agua y ahorran hasta un 60% en luz, agua y gas.
- Sistema de medición de litros utilizados por ducha, con medidores ubicados en la misma ducha para que el cliente pueda ver cuanta agua está utilizando.

### Tácticas sociales

- Desarrollo de programa Woofing<sup>12</sup>. Existen asociaciones mundiales de libre entrada para fomentar el flujo de personas con voluntad de realizar una estadía Woofing.
- Plan pro-filosofía: se buscará establecer el “plan karma”<sup>13</sup> orientado hacia una filosofía colaborativa, de buenas energías entre el personal y hacia la comunidad. Presentando una actitud positiva hacia los trabajadores y el resto de los actores de la industria y la comunidad lo más probable es que se recibirá un trato positivo de vuelta.
- Disponibilidad de espacios para desarrollo de actividades públicas comunitarias.
- Postulación a fondos de financiamiento de capacitaciones. Se postulará a un bono de empresa y negocio para capacitaciones, destinado a empresas con ventas anuales no superiores a las 25.000 UF.
- Hacerse parte de causas medioambientales de la localidad ofreciendo espacios físicos para el desarrollo de reuniones y conglomeraciones como también ofreciendo difusión promocional.

<sup>12</sup> Más conocido como WWOOF: “World Wide Opportunities on Organic Farms. Es una red mundial para facilitar alojamiento y comida a cambio de cierta cantidad de horas de trabajo. El concepto ya se ha expandido como modalidad de contrato informal; alojamiento y comida a cambio de trabajo.

<sup>13</sup> El Plan Karma es un concepto e idea extraña (y citada) de la tesis “Oportunidad de negocio en la industria del turismo de intereses especiales chilena: surf sustentable” realizada por Alexis Kipreos en la Universidad Federico Santa María.

- Eventualmente se pueden habilitar los espacios no usados de tierra para uso de la comunidad para que puedan crecer sus propios huertos, se puede generar un plan de arriendo de bajo costo (ejemplo: 4 mts<sup>2</sup> por 2.000 pesos al mes) sólo a efectos de cubrir los costos extras.

### **Tácticas económicas**

- Luego del primer año se establecerá un porcentaje fijo de las utilidades como presupuesto de sustentabilidad. El cual deberá ser gastado pura y única mente en esos fines. Esto permitirá el desarrollo de actividades pro comunidad por ejemplo, como también podrá ser destinado a mantención, capacitaciones o inversiones.
- Apoyar la sustentabilidad económica de las distintas locaciones permitiendo que los beneficios sean percibidos por los residentes locales; esto mediante la maximización en el uso de proveedores locales para evitar fugas de capital de cada localidad, formando alianzas con otras empresas locales, generando empleos de calidad contribuyendo al bienestar de los residentes.

## 6. PLAN DE MARKETING

### 6.1 Análisis de la competencia (por locación)

En la previa sección 3.1.4 ya nos adentramos en el análisis de la competencia a nivel nacional para establecer un primer mapa de 4 grupos estratégicos segmentados según nivel de atributos y precio. En esta sección analizaremos qué está sucediendo en cada locación por separado con servicios de enfoque similar a The BaseCamp. Analizaremos la situación en Santiago, Pichilemu, Patagonia y el sector de Chillán donde investigaremos de qué manera la oferta existente aborda la sustentabilidad en los segmentos A3-A4 que es donde estará The BaseCamp y qué herramientas de tecnología usan, publicidad y asociaciones estratégicas.

Pero antes partiremos analizando la gestión de 3 actores que están ejerciendo una función Tour Operadora en Chile, enfocados en el outdoor. Estas empresas son: Chilextremo, Chile Backcountry y EcoChile Travel.

#### **Tour operadores**

- Chilextremo: empresa de turismo que opera la práctica y aprendizaje de deportes alternativos enfocados en la zona central de Chile. Operan desde el año 2009 y también tienen dos hostales; uno en Santiago y otro en el pueblo de Farellones. Agregan servicios de alojamiento y reserva online en 4 hostales de la zona central y uno en el sector de Las Trancas Chillán, también ofrecen servicio de transporte. Cuentan con 9.847 seguidores en Facebook y menos de 1.000 en Instagram, cuentan con una revista online propia de outdoor a la cual se puede acceder desde la página, pero el link se encuentra caído. Al tipear Chilextremo en booking y en Trip Advisor, dirige sólo al hostel de la empresa en farellones.

#### *Fortalezas:*

- 9 años en marcha.
- Relaciones andando, establecimientos construidos.

#### *Debilidades:*

- propuesta confusa, servicios poco claros y completos. Dicen organizar “actividades” sin detallar más ni tampoco precios.
  - Propuesta promocional incompleta y poco clara, en el sitio hay link caídos, sólo un idioma (a pesar de ofrecer la opción “idioma”).
  - Pobre gestión integradora de servicio tour operador con alojamientos.
- Chile Backcountry: esta empresa ofrece tours de esquí y nieve, escapadas por un día. Enfocada tanto en armar viajes para turistas como en realizar paseos para empresas con actividades de coaching y liderazgo. Ofrecen viajes y paseos en todo Chile y en variadas

actividades de aventura, cuentan con una completa oferta de paquetes ya armados con detalles de itinerarios, precios, servicios asociados como también ofrecen la opción de “ármalo a tu pinta”. Cuentan con 2.327 seguidores en Instagram y 4.130 en Facebook, todas sus publicaciones son en español, habiendo una clara intención hacia el público nacional. Destacan las asociaciones con The North Face, Go-Pro y Outdoor-Tech. También son miembros de la ATTA.

*Fortalezas:* Asociaciones, contenido Web, certificado excelencia Trip Advisor, malla de productos, profesionalismo.

*Debilidades:* no hay actividades acuáticas, no tienen establecimiento físico para recibir turistas o empresas en ningún lugar de Chile, por lo que ante su oferta deben manejar un alto nivel de gastos en proveedores de alojamientos y/o espacios físicos.

- EcoChile Travel: empresa tour operadora que ofrece programas de viajes outdoor diarios y de varios días integrando transporte, alojamiento, comidas y guía. Enfoque outdoor más que relacionado al deporte aventura. Preocupados por el entorno ofrecen una oferta de eco turismo bajo la premisa de ser una contribución y aporte a los lugares que visitan. Tienen una oferta de programas en todo Chile. El sitio está en inglés con la opción de cambiarlo a español.
  - *Fortalezas:* enfoque ecológico, amplia gama de programas cubriendo todo el país, disponibilidad al contacto, sitio completo.
  - *Debilidades:* no cuentan con establecimientos físicos al igual que Chile Backcountry lo que significa alto nivel de gastos en proveedores de alojamientos y/o espacios físicos. Tampoco demuestran claramente en qué se ve expresado su enfoque “eco” más que en lo social.

Tabla 7. Resumen oferta de Tour Operadores.

Empresa	Servicio	Integración	Enfoque	Grupo Objetivo
Chilextremo	Alojamiento y transporte	- Online; se pueden reservar alojamientos en cualquiera de sus hostales y en algunos asociados. Para armar viajes integrados se hace de manera personalizada. Integran la gestión operadora con los alojamientos. - Transporte	Deportes extremos de montaña. Principalmente nieve, bicicleta y escalada. Aunque abiertos al deporte que sea, sin mucha formalidad ni cosas establecida. Si el cliente pide skydiving, pues manejan como hacerlo.	Deportistas de aventura, más que eso no está claro.
Chile Back Country	Tour operador deporte aventura y paseos empresariales coaching.	- Completa oferta integrada online. - Paquetes integrales: transporte, alojamientos, comida, actividad.	- Viajes deporte aventura. - Coaching empresas.	Viajeros y nacionales en busca de actividades de aventura. Empresas.
EcoChile Travel	Tour Operador	- Paquetes integrales: transporte, alojamientos, comida, actividad.	- Outdoor pero no aventura. - Ecológico; ecoturismo, eco social.	Viajeros en busca de experiencias al aire libre con bajo nivel de riesgo.

Fuente: elaboración propia.

## Alojamientos

### SANTIAGO

Dejando de lado las cadenas internacionales como Radisson, Hyatt o Sheraton, quienes sí tienen establecimientos a veces que satisfacen altos estándares de sustentabilidad, en Santiago se puede encontrar una gama de servicios de alojamientos con enfoque sustentable o ecológico. Según



preferencias del sitio Trip Advisor y también siendo los que primero aparecen en el buscador Google al buscar hoteles con este enfoque en Santiago, existen dos establecimientos que destacan. Hotel Carmenere y Hotel Nativa.

- El Hotel Carmenere tiene una propuesta de lujo pero es de pequeña escala. Corresponde a un servicio A4, donde con altos precios entre los US\$180 a US\$200 la noche, ofrece un concepto atractivo bajo la temática del vino y los productos orgánicos. Es un hotel boutique con sólo 5 habitaciones que ofrece un servicio altamente personalizado y de calidad de lujo. Ofrecen desayuno, tienen un bar de café orgánico, servicio de SPA a la habitación, servicio de Wine testing en su propia bodega de vinos. Están ubicados en Providencia. Sitio web en inglés y completo, donde destacan sus atributos sustentables.
- El Hotel Nativa o también llamado Nativa Crazy Friendly es una propuesta de menor lujo que Carmenere. A pesar de ser Eco friendly nivel “oro” por Trip Advisor, no se jactan de aquel atributo en su web. Su diferenciador es ser “gay friendly”, donde hablan acerca de su propuesta abierta hacia la sexualidad del cliente. Se ubica en barrio Bellavista y tienen una propuesta más bohemia que relacionada a la naturaleza. El precio de la habitación es de US\$75 por noche y gracias a su propuesta atractiva e innovadora es un establecimiento de alto nivel A3.

## **PICHILEMU**

En Pichilemu la oferta A3 y A4 está bastante nivelada en cuanto a sus atributos siendo leve las diferencias. Todas ofrecen atributos ligados a los recursos de la zona, es decir, relación a la naturaleza, el mar y el relax, pero son sólo unos pocos quienes se jactan de tener tácticas ligadas a la sustentabilidad o a la ecología.

- El Cuarzo Lodge tiene una propuesta rústica pero altamente acogedora. Es el único con el sello S y que también establece políticas públicamente en su página respecto de su filosofía ecológica planteando en su misión el deseo de en algún momento lograr ser autosuficientes en un 100%. Dicen ya alcanzar un 55% de autoabastecimiento energético a pesar de tener menos de 2 años de operación. Este Lodge es A4 siendo de alto precio y exclusivo. Se asocian a la pureza de la naturaleza y se relacionan a actividades como la meditación. Tienen 8 habitaciones dobles, con camas divisibles y además todas las habitaciones tienen un futon en el cual puede dormir una tercera persona, de esta manera el lodge tiene una capacidad máxima de 24 personas.
- El Hotel Alaia el cual ya nombramos en la sección 3.1.4 perteneciente al segmento A4, no plantea filosofías ecológicas ni sustentables directamente haciendo uso del concepto. Aunque

sí establece su papel en la comunidad, donde tiene el programa llamado la “incubadora Alaia” donde hacen un programa de entrenamiento para futuros surfistas de la zona.

## **PATAGONIA**

- Tierra Hotels es un referente en su gestión de sustentabilidad. Todos los hoteles de esta cadena (Tierra Atacama, Tierra Patagonia, Tierra Chiloe) que ofrece lujo, relax y conexión a la naturaleza son del segmento alto A4 y cuentan con una gestión profesional responsable de una cuantiosa inversión. El hotel Tierra Patagonia cierra en invierno y los tres ofrecen servicio Bed & Breakfast y todo incluido. La noche bajo la modalidad B&B tiene un valor de US\$470 dólares en su alternativa santard, siendo ésta la de menor costo.

Se encuentran certificados con el sello S el cual se ve a primera vista en su sitio, y cuentan con una sección especial y altamente detallada de políticas, acciones y promesas a futuro respecto de sustentabilidad. Se asocian a causas comunitarias como por ejemplo el fomento del desarrollo de villa Cerro Castillo, como también a la campaña Reforestemos Patagonia. Tienen un documento descargable en el cual detallan en 14 páginas enfoques, detalles y metas relacionadas a la sustentabilidad. Destaca de esta cadena la gestión sustentable independiente de cada hotel. Habiendo un manejo gerencial integrado, pero con fuerte énfasis en que la sustentabilidad se logra en terreno, no desde la gerencia.

- Hoteles Explora también es un referente a la hora de gestión sustentable. Al igual que la cadena Tierra Hotels, este aspecto es una prioridad y va directamente relacionado al enfoque que tienen relacionado a la naturaleza, la cual reconocen como su mayor recurso. A pesar de no contar con el sello S del SERNATUR, sí cuentan con un completo programa el cual se puede encontrar en su sitio web. No especifican qué resultados han obtenido en el tiempo pero sí establecen 3 pilares principales; 1. Compromiso con el medio ambiente, 2. Apoyo y participación con las comunidades locales, 3. Investigación. También ofrecen cooperación a causas medioambientales y gremios de la zona.

## **CHILLÁN**

Según los registros del SERNATUR en esta zona no existen establecimientos turísticos con el Sello S, y la investigación delata que el parámetro aún no toma mucha importancia en la zona del Valle Las Trancas. Esta zona ofrece condiciones año completo para actividades de aventura además de bellos parajes bien conservados.

- Ecobox Andino: refugio de montaña construido en base a containers en altura en búsqueda de no comprimir y dañar el suelo. Ellos también tienen tecnologías para la provisión de agua caliente y calefacción central mediante caldera a pellets, la recomendada por el SERNATUR.

Consiste en un complejo de cabañas con espacios en común, no realizan mayor promoción online pero si están en booking y Trip Advisor. El precio varía alrededor de los \$50.000 pesos por cabaña para 5 personas pero varía por temporada. Este establecimiento corresponde al segmento A2 a pesar del alto nivel de atributos físicos, en cuanto a servicios se alejan de la oferta de un hotel A3 o A4, además tiene un precio bajo.

- Misión Imposible Lodge es un complejo con una amplia gama de servicios interna, es decir, cuentan con habitaciones desde 2 a 6 personas, restaurant, SPA, hot tub, skatepark, piscina temperada, pared de escalada, observatorio astronómico profesional, como también ofrecen servicios para organizar actividades outdoor. Este establecimiento funciona el año entero. Es de categoría A4 con alto nivel de atributos y alto nivel de precios cobrando alrededor de \$106.000 por noche noches en la pieza doble, eso si en temporada y festivos exigen mínimo de 3 a 5 noches. Si bien la calidad de las piezas es menor a otros establecimientos de similar precio, el incentivo es a salir de la habitación y disfrutar de las actividades del lugar. Su acercamiento a la sustentabilidad es publicado en la web pero no profundiza mucho, si no más especifican ciertas medidas como incentivar al cliente el apagar las luces, o ofrecen menor renovación de ropa de baño. Participan del comité del cuidado del medio ambiente del Valle Las Trancas. A excepción del bajo enfoque sustentable, la propuesta de este lodge se parece bastante a lo que se busca con The BaseCamp.

## 6.2 Segmentación

La tendencia en el turismo aventura es a desarrollar productos dirigidos a uno de los segmentos mencionados anteriormente. El turismo aventura tiene un mercado agrupado en distintos intereses especiales, por deporte o por ambiente (montaña/mar, nieve/playa por ejemplo), pero intentando integrar el mercado, definiremos como base de segmentación lo expuesto en la sección 3.2.2.

### **BASE DE SEGMENTACIÓN**

¿Qué buscan en el viaje? Detallado en orden de importancia.

Explorar nuevos lugares, relax, tiempo con la familia o amigos, aprender de nuevas culturas (ATTA, Industry Snapshot 2015).

Aquellos aspectos van acompañados siempre de la actividad de aventura, estamos siempre hablando del turista de aventura y no el turista normal que si bien podría buscar aspectos similares, no los busca haciendo lo que hace un turista de aventura.

¿Qué determina el destino?

El destino es determinado según áreas de belleza natural, actividades disponibles y clima. El clima como factor enlazado a la actividad disponible, es decir, si la actividad es esquiar se necesita ir en clima invernal y no en verano (ATTA, Industry Snapshot 2015).

## **VARIABLES DE SEGMENTACIÓN**

Ya identificamos al turista de aventura y sus motivaciones, como también identificamos cuatro perfiles de turistas de aventura respecto de su rol antes y durante el viaje. Estos son los organizadores, los expertos, los fotógrafos y los acompañantes. A efectos de incentivar una demanda temprana para lograr flujo, se establece un cliente de adopción temprana. Este cliente es alguien quien ya tiene viajes de aventura sobre la espalda, en búsqueda de nuevos productos y servicios para próximas ocasiones y podría pertenecer a cualquiera de los 3 primeros segmentos quienes forman parte activa en la toma de decisiones a diferencia de los acompañantes. Los esfuerzos iniciales se harán apuntando a aquél perfil a detallar a continuación:

### **Variables demográficas**

Hombres y mujeres, entre 30 y 60 años, sin importar el estado civil, provenientes de países anglosajones, europeos y sudamericanos (incluido Chile). Los anglosajones y europeos tienen un ingreso promedio de US\$ 46.800 anuales, mientras que los sudamericanos US\$35.000. Los países anglosajones y europeos incluyen a Australia y Nueva Zelanda. Aunque el aporte de estos dos países a este grupo sea sólo del 4% de los turistas de aventura, en la industria la norma es a referirse a todo este conjunto como turistas “hemisferio norte”. El 73% viaja con su pareja o en grupo. El 37% de este perfil tiene un grado académico de al menos 4 años. El 48% de este perfil hace uso de un tour operador en sus viajes por lo que el gasto promedio en un viaje de US\$950 puede ser un poco mayor para nuestro perfil (ATTA, Adventure Tourism Market Study 2013).

### **Variables socioculturales y conductuales**

El perfil de adopción temprana cubre un rango etario inter-generacional donde principalmente podemos encontrar dos sub-perfiles, ambos atractivos para The BaseCamp:

1. La generación joven, perteneciente a la generación X entre 30 y 45 años. En una etapa intermedia de su vida, adeptos a investigar online por buenos descuentos y promociones. Tienen buen poder adquisitivo y mucho trabajo con poco tiempo libre, viajan una vez al año, por lo que buscarán aprovechar al máximo cada minuto de sus vacaciones. Altamente alcanzables a través de las redes sociales. Intentan mantenerse físicamente en forma y realizar deportes al aire libre, probablemente aprovechan los fines de semanas o los horarios veraniegos para realizar deporte en la tarde.

2. Este perfil corresponde a la sección joven de los Baby boomers<sup>14</sup>. Entre 45 y 60 años, se encuentran con tiempo y dinero, ya que sus hijos ya no viven con ellos. Algunos ya son abuelos, pero se mantienen con buena salud y curiosidad por hacer cosas que antes no pudieron. Curiosos no sólo por la aventura, sino que ya también por la cultura y el conocimiento, hacen uso de tours operadores en busca de experiencias auténticas. Viajan de dos a tres veces por año. Debido a sus capacidades físicas disminuyen en constancia.

Los Baby boomers tienen una menor tolerancia al riesgo que los de generación X, pero no olvidemos que aquí lo que los une son sus inquietudes en un viaje, son el perfil de adopción temprana, en busca de nuevas opciones y experiencias. Ambos perfiles tienen conciencia ambiental, cultural y de bienestar tanto físico como espiritual. Preocupado por el respeto a las comunidades locales, por la comida sana y el deporte, por lo que sí hacen uso de operadores de viaje con enfoques medioambientales y/o sustentables. Ambos presentan una fuerte identidad con su actividad de aventura, lo que les genera deseos de ser constantes, esto nos abre la oportunidad de generar políticas de fidelización especialmente con los chilenos.

#### **IDENTIFICACIÓN: day in the life.**

Para generar una imagen clara y concisa realizaremos dos “day in the life” ficticios; uno del perfil de la generación X y otro de los Baby boomers.

- Tania Bowen, North Carolina. EEUU. 38 años, casada, un hijo.  
*“Tania se levanta a las 7:30 am la mayoría de los días de semana, aprovecha de practicar Yoga en el estudio de su amiga Samantha, mientras Mark su novio lleva a su hijo a la escuela. La mayor parte de la mañana se la pasa en la fundación en que trabaja, en la cual esta encargada de la captación de colaboradores. Le gusta pasar la mañana en la oficina porque se escuchan los pajaritos en los árboles. Queriendo cuidarse almuerza una ensalada que se preparó en casa ya que el día anterior salió a comer con Mark y se pidieron tacos al pastor en el nuevo restorán mexicano del barrio. Antes de la reunión de la tarde con el nuevo colaborador, escribe en google: “multy day trekkings Chile”. Quiere aprovechar que Mark también tiene vacaciones en 3 meses más. Al buscar se da cuenta de que existe un lugar que se llama “The BaseCamp” que organiza paseos entre distintos lugares y dan alojamiento y transporte. En la noche al llegar del trabajo y luego de comer en familia, va y le comenta a Mark quien también es surfista de fin de semana, lo impresionante, linda y virgen que es la Patagonia chilena y las impresionantes olas que hay en la costa chilena en octubre”.*

<sup>14</sup> Baby boomers se refiere a la generación nacida post segunda guerra mundial, momento en el cual se registro un alza en la natalidad en países anglosajones (Resumen del Censo 2010 E.E.U.U, fuente: <http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-09.pdf>).

- Antoine Bosch, Bélgica. 52 años, casado, 4 hijos, 3 nietos.

*“Antoine se levanta temprano porque le gusta tomarse su tiempo en el baño antes del trabajo. El negocio ya lo maneja casi en la totalidad su hijo Robert, por lo que Antoine a media mañana se junta con un sobrino a comentar sobre un start-up quien le cuenta que sus padres vienen llegando de Chile. Antoine gusta mucho de viajar y su pasaporte está bastante lleno, pero lleva un tiempo pensando que le falta el timbre aduanero de Chile. Él sabe de las excelentes condiciones de un lugar llamado Puelo, en el sur de Chile, dicen que la pesca es increíble y los paisajes inspiran. Cuando se sienta en su oficina a media tarde y luego de firmar unos papeles, llama al padre de su sobrino, su hermano Phillip, para preguntarle por Chile. Al final de la conversación Phillip le manda un correo de un sitio llamado thebasecamp.cl. Phillip le propone a Antoine ir a Chile terminando el verano con las señoras. Antoine llega temprano a casa para preparar su bote, mañana es sábado y saldrán a recorrer el lago con Robert. Su señora le ofrece una tasa de té y Antoine aprovecha de comentarle la propuesta de Phillip. Luego de conversarlo se visten para dormir, pero su señora se queda revisando en su ipad aquél sitio thebasecamp.cl que le comentaron a Antoine”.*

## **ATRACTIVO DEL SEGMENTO**

El turista aventura gasta US\$ 950 en un viaje de promedio 7-10 días. El 65% de los gastos queda en las localidades. El segmento elegido corresponde a la parte con mayor poder adquisitivo del universo del turista aventura y también va en crecimiento. Como también así la oferta, y también la tendencia a hacer uso de espacios outdoor para fines de ocio (ATTA, Adventure Tourism Market Study 2013).

La INE detalla que a Chile llegaron 4.425.064 turistas en 2015. También bajo la misma fuente se sabe su país de origen, y también según fuentes de la ATTA se sabe que el 46% de la población viajera de Europa es de turistas de aventura, en E.E.U.U el 16% y en Sudamérica el 48%. Tomando el número de llegadas por país de origen, dato que también nos entrega la INE y cruzando aquellos números con el porcentaje de turistas de aventura por país, se concluye que a Chile llegaron 1.988.004 turistas de aventura en 2015. Restando algunos aspectos de segmentación, podemos llegar a que aproximadamente el 52% cumple con los aspectos cuantitativos a mano que definen a un early adopter (80% planifica, 70% viaja en pareja o en grupo y tiene entre 30 y 60 años, ATTA).

Lo atractivo es que el promedio de crecimiento en el número de llegadas de los últimos 7 años es del 7,5% respecto del año anterior. Por lo que en los primeros 4 años de The BaseCamp la cantidad de “early adopters” llegando a Chile podría aumentar de 954.000 personas a 1.283.000 personas aproximadamente.

Tabla 8. Resumen de segmentación y proyección de llegadas de early adopters

Procedencia	Composición del total de llegadas a Chile	Llegadas 2015 según procedencia	% Viajeros aventura/ población total de viajeros	Viajeros de aventura x procedencia 2015	Estimación Early adopters 2015	Proyección 2016	Proyección 2020
Europa y Oceanía	14%	606.234	46%	278.868	133.856	144.163	180.095
USA, Canadá	7%	314.180	16%	50.269	24.129	25.987	32.464
Sudamérica	78%	3.455.975	48%	1.658.868	796.257	857.568	1.071.312
<b>Total</b>		<b>4.425.064</b>		<b>1.988.004</b>	<b>954.242</b>	<b>1.027.719</b>	<b>1.283.871</b>

Fuente: elaboración propia bajo datos de la ATTA y del INE.

### 6.3 Posicionamiento, objetivos de venta y marketing.

#### Posicionamiento:

Para amantes del aire libre que realizan deportes de aventura The BaseCamp es el servicio turístico que ofrece paquetes integrados de alojamiento, guía y transporte ideal para el cliente porque satisface sus necesidades en todo momento a través de un servicio acogedor de calidad y seguro, ligado a la naturaleza en toda la experiencia donde el cliente puede realizar su actividad sin desconcentraciones.

#### Objetivos de Venta:

Teniendo en cuenta la mayor inversión que implica generar tácticas de sustentabilidad, enfocaremos nuestros esfuerzos en extraer valor de aquellas tácticas y los atributos que pueden generar, generando una rentabilidad que permita aumentar aún más la independencia a recursos externos.

- Aumentar la tasa de ocupación año a año al menos en un 2,5% de la tasa de ocupación del mismo mes del año anterior (2,5% es el promedio de crecimiento de la tasa de ocupación de los últimos años en Chile).
- Al segundo año vender un 5% más de paquetes integrados del tour operador.

#### Objetivos de Marketing:

Ya que es un producto nuevo queremos penetrar el mercado generando brand awareness en el corto plazo en público especializado, para que al tercer año The BaseCamp ya sea un referente en materia de sustentabilidad y turismo aventura.

#### Específicos:

- Ser uno de los 5 servicios chilenos de turismo aventura más buscados en google al término del tercer año.

- Al término del 4to año ser una de las 5 marcas top of mind aided<sup>15</sup> dentro del público deporte aventura chileno.
- Alinear nuestra estrategia, gastos, promoción y mensaje con la experiencia del cliente en cada momento, integrando la filosofía a través de toda la organización, aumentando el grado de satisfacción de clientes y staff al menos 5% año a año<sup>16</sup>.

## 6.4 Mix de marketing

### PRODUCTO

The BaseCamp a través de la gestión Tour Operadora vende paquetes turísticos integrados que incluyen alojamiento, desayuno, actividades de aventura con y sin guía incluido, transporte (incluidos vuelos intermedios en caso de), y equipo deportivo (en caso de necesitar).

También ofrece servicio de alojamiento turístico B&B integrado y por separado con el tour operador. El primer año la empresa funcionará sólo con el Tour Operador mientras se gestiona en etapas el desarrollo paulatino de los tres B&B por separado.

Fig. 13. Propuesta Logo The BaseCamp.



*Fuente: elaborado por Camilo Bravo, diseñador y director de arte otrofoco.com*

La figura 13 exhibe la primera propuesta de logo para The BaseCamp. El isotipo alude a la red que compone el negocio con cada uno de sus B&B. El color verde busca generar asociación a la filosofía y reforzar el posicionamiento. Asimismo el uso de un isotipo permite cambiar el texto

<sup>15</sup> Top of Mind Aided: se refiere a la medida del número de personas que expresan conocimiento de la marca bajo una sugerencia insinuación, ejemplo: poniendo la marca dentro de las alternativas de una pregunta en un cuestionario.

<sup>16</sup> Será tarea del Asesor de Sustentabilidad, cargo a definir posteriormente en la tesis, generar sistemas de medición de bien estar y de rendimiento de las herramientas ligadas a la sustentabilidad..



para cada uno de los BaseCamp generando distintos logos para cada uno pero manteniendo el ícono de la marca, buscando siempre generar asociación entre los distintos BaseCamp.

Cada BaseCamp tendrá habitaciones para dos personas (algunas con camas divisibles y otras no), para tres (una matrimonial divisible y una single), cuatro (dos camarotes) y seis personas (dos camarotes y una matrimonial). Buscando el alineamiento respecto al cualquier modo de viaje de este tipo de turistas.

La gestión tour operadora estará constantemente trabajando en el desarrollo de paquetes turísticos pendiente a tendencias y requerimientos del cliente, como también estará trabajando hacia los proveedores en conjunto con el gerente administrador de cada BaseCamp.

A efectos de esta tesis se proponen 6 paquetes:

- Paquete Zona Central 1: Ski Farellones, escalada en Cajón del Maipo, Ski en Chillán, relajo en Termas de Chillán. 7 noches. De 2 a 3 grupos por mes, 6 personas máximo.
- Paquete Zona Central 2: rafting río Maipo, escalada en zona central, descenso enduro bicicleta en Chillán, relajo en termas de Chillán. 7 noches. De 2 a 3 grupos por mes, 6 personas máximo.
- Paquete Centro Sur 1: biking Valle Las Palmas Santiago, trekking guiado en Patagonia, pesca en Patagonia. 7 noches. 1 o 2 veces al mes, 8 personas máximo.
- Paquete Centro Sur 2: Ski en Farellones, Randoné o escalada en hielo en Coyhaique. 7 noches. 1 o 2 veces al mes, 8 personas máximo.
- Paquete Montaña Mar : día en Santiago, descenso enduro Valle las Trancas, relajo en Termas de Chillán, surf en Buchupureo, trekking en Patagonia. 8 noches. 1 o 2 veces al mes, 6 personas máximo.
- Paquete Chile Biking: día en Santiago, 4 días biking recorriendo patagonia, 4 días biking y enduro en Chillán, relajo en termas de Chillán. 10 noches. 1 veces al mes, 8 personas máximo.

Todos los paquetes incluyen: traslados internos incluyendo vuelos, alojamientos, desayunos, y picnics y snacks deportivos de ser necesarios en alguna expedición.

Además en cada locación se podrá tomar una visita guiada por las instalaciones, sobre tema sustentabilidad; en la cual se hará un breve paseo por las instalaciones explicando el funcionamiento de los paneles solares, de los sistemas de reutilización de residuos, las plantaciones de abastecimiento alimenticio, el invernadero y en general el diseño permacultural de los espacios. Se hará énfasis en la filosofía y objetivos que se buscan. Esta es una oportunidad

importante para involucrar al cliente en la filosofía de The BaseCamp y generar fidelidad agregándole aún más valor a la gestión sustentable de The BaseCamp.

Como empresa también nos consideramos un producto en materia de generar bien-estar en todo el personal que trabaja en The BaseCamp. Si fallamos en eso, el servicio no estaría cumpliendo con los estándares esperados. Aspiramos a que teniendo al personal satisfecho se genere una devolución en materia de voluntad de trabajo, mejorando el servicio entregado al cliente final.

## PRECIO

Con base al estudio hecho de la competencia, segmentándola por grupos estratégicos según su relación precio/nivel de atributos, y teniendo en cuenta el grupo objetivo de The BaseCamp, su propuesta y nivel de atributos, The BaseCamp se ubicará dentro del segmento A4. Dentro de este grupo en que la mayoría son propuestas con estrategias de diferenciación, y aprovechando el tamaño de la empresa, las economías de escala y las sinergias a lograr, los precios de entrada teniendo como parámetro base la oferta de cada locación estarán acorde a la media del segmento. Se espera que la gestión tour operadora potencie el flujo en los B&B, permitiendo en el tiempo reducir los precios, y al mismo tiempo ser una propuesta más atractiva para quienes no coticen a través del tour operador. Los precios de alojamiento cambian drásticamente en cada locación. Detalle en la tabla 9.

Tabla 9. **Precios por noche The BaseCamp.**

<b>Santiago BaseCamp US\$</b>		
	Alta	Baja
Hab. 2 personas	95	-
Hab. 3 personas	125	-
Hab. 4 personas	120	-
Hab. 6 Personas	160	-
<b>BaseCamp del Valle US\$</b>		
	Alta	Baja
Hab. 2 personas	155	-
Hab. 3 personas	175	-
Hab. 4 personas	165	-
Hab. 6 Personas	230	-
<b>Patagonia BaseCamp US\$</b>		
	Alta	Baja
Hab. 2 personas	135	101
Hab. 3 personas	160	120
Hab. 4 personas	155	116
Hab. 6 Personas	220	165

*Fuente: elaboración propia.*

Santiago como capital del país no presenta una gran variación en su tasa ocupacional por lo que no tiene problemas de estacionalidad. La región de Aysén por el contrario varía por lo que se decidió establecer tarifa baja de abril a octubre. Por otro lado el Valle las Trancas en Chillán tampoco varía mucho en su tasa ocupacional, aunque lo que si se hace en temporada de invierno es establecer un número mínimo de noches de estadía. No tomaremos en cuenta esa medida.

Los precios de los paquetes del tour operador son al cliente, a efectos de esta tesis en la posterior proyección del flujo de caja usaremos un promedio del 10% de margen del total para proveedores e intermediarios, porcentaje estimado en base a la investigación hecha en la Patagonia teniendo en cuenta la amplia oferta de proveedores y el poder de negociación de los respectivos. Los precios de los 6 paquetes anteriormente descritos son:

**Tabla 10. Precios paquetes Tour Operador US\$.**

	Alta	Baja
Zona Central 1	1195	-
Zona Central 2	968	-
Centro Sur 1	1444	-
Centro Sur 2	1474	1075
Montaña Mar	1548	-
Chile Biking	2481	-

*Fuente: elaboración propia.*

## **PLAZA Y DISTRIBUCIÓN**

Para definir las locaciones se valorizaron 6 variables con puntajes de 1 a 5, con distinto nivel de importancia cada una, comparando los valores obtenidos finales. 2 variables corresponden a las preferencias del consumidor; y 3 son en base a los objetivos de The BaseCamp. Se eligieron 4 lugares a comparar; Santiago, Pichilemu, Valle Las Trancas en Chillán y Coyhaique en la región de Aysén. A continuación el detalle de las valorizaciones de cada lugar.

Tabla 11. **Valoración locaciones** (Ponderación de puntaje de criterios x valor del criterio).

Locaciones	Opciones para un mismo deporte	Variedad de deportes	Calidad del recurso de aventura	Tasa de ocupación	Reconocimiento mundial	Valor de locación
Santiago	5	5	3	5	4	13,2
Pichilemu	3	2	5	2	4	10,3
V. Las Trancas	4	5	4	3	2	11,7
Coyhaique	5	5	5	4	4	14,5
<b>Importancia Atributo</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>	<b>0,3</b>	

Fuente: elaboración propia bajo datos de la ATTA y criterio propia.

Respetando el análisis hecho, The BaseCamp operará en su propuesta inicial en Santiago, Coyhaique y en el Valle las Trancas en Chillán, esto bajo los siguientes nombres:

- **Santiago BaseCamp.**
- **Patagonia BaseCamp.**
- **BaseCamp del Valle.**

## PROMOCIÓN

Siguiendo el alineamiento estratégico buscado, tendremos 3 focos promocionales; online, offline y relaciones públicas. La política de reinversión en promoción comenzará bajo un régimen de 3% de los ingresos del año anterior a partir del 4to año. Para el primer, segundo y tercer año el presupuesto será de \$5.000.000 anuales a efectos de promoción online y relaciones públicas. A continuación detalle de las tácticas.

### 1. Online

- Web propia: [www.thebasecamp.cl](http://www.thebasecamp.cl) (dominio aún disponible según nic.cl al momento de realizar la investigación). A los 6 meses de iniciado el proyecto aspiramos a tener un sitio online con la oferta de los primeros paquetes a disposición. Una web que incluya información al detalle de la empresa, el equipo, la filosofía, y un informe al detalle y descargable de la gestión sustentable. Cada BaseCamp tendrá una sección para ver fotografías del ambiente natural y un detalle de los deportes de aventura y condiciones. También se podrán hacer reservas de alojamientos y de paquetes, para lo que se integrará al sitio un sistema de reservas integrado a los sistemas de la empresa. Para el desarrollo del sitio se contratarán los servicios de un programador externo y con el cual se negociará el mantenimiento y actualización del sitio. Se espera que el programador sea capaz de optimizar el flujo del cliente en el sitio como también la llegada de estos al sitio a través de mecanismos de optimización como SEO (Search Engine Optimization)

y un plan de promoción en Google Adwords. El diseño del sitio estará primero a cargo de la agencia de publicidad (siguiente punto).

- Social media: las redes sociales y su mantenimiento serán sub contratadas a la misma agencia de publicidad digital, ellos se encargarán de actualizar los perfiles de Facebook e Instagram constantemente a través de un plan de posts semanales. Desde ese canal el CM (community manager) responderá las preguntas que estén al alcance de su conocimiento, aunque uno de los encargados de marketing y ventas supervisará aquella labor constantemente.
- Sitios nicho: el encargado de marketing y ventas buscará participación constante en sitios afines de turismo, turismo aventura y sustentabilidad. Existen sitios como [chile.travel](http://chile.travel), [welcomechile.com](http://welcomechile.com), [visitchile.com](http://visitchile.com), [chilesustentable.travel](http://chilesustentable.travel) como también existen sitios exclusivos de cada deporte. La idea es lograr notas de contenido en aquellos sitios a través de canjes en un principio y luego a través de pagos. También se implementará un plan de banners y se evaluará la realización de un video para viralizar en la web.

## 2. Offline

- Ferias y eventos: desde el momento en que los B&B estén operativos se participará constantemente de ferias de sustentabilidad así como en eventos de turismo aventura.
- Se harán avisos en revistas mundiales especializadas de aventura con ofertas de fidelización aprovechando lo directo que son estos medios a nuestro grupo objetivo. Este tipo de medios ofrecen paquetes promocionales incluyendo publicaciones en sus redes sociales, páginas y también revistas.

## 3. Relaciones públicas

- Queremos asociarnos con los líderes referentes de Chile en deportes de aventura, vida sana y sustentabilidad, marcas tipo Mall Sport, Patagonia, Bureo, incluso estableceremos relaciones con hoteles en locaciones en que no tengamos plaza a efectos de ampliar la oferta tour operadora. También crearemos un programa de embajadores, ya que pueden ser una gran fuente de exhibición internacional, se les ofrecerá alojamiento gratis a cambio de un plan de promoción en sus redes sociales.
- Membresías: queremos ser certificados y profesionales y por ende ser parte de las redes mundiales que entregan servicios como el de nosotros o tienen filosofías ligadas a la sustentabilidad. A los 2 años esperamos ya estar asociados a la ATTA

y ser una empresa B-corporate. Estas membresías nos permiten tener acceso a una amplia gama de información de tendencias y herramientas.

- A la agencia de publicidad se le encargará el diseño de tarjetas de presentación para todo el equipo administrativo.

## 7. PLAN OPERACIONAL

### 7.1 Políticas de venta

Existen 5 maneras de generar una venta las cuales fueron nombradas en el punto 9 de la sección

5.1 Lean Canvas. A continuación las políticas de venta por cada canal de venta.

- Sitio web propio: la compra es confirmada mediante el pago online del 50% del total a través del sistema, 50% restante al retiro + cargos. Reembolsable el 90% con más de 5 días de aviso previo de cancelación, o pago del total inicial con 10% descuento sin derecho a reembolso.
- OTA<sup>17</sup>: la agencia online se hace cargo de reembolsos a clientes. The BaseCamp hace el cargo del 50% cuando OTA hace confirmación de reserva. 50% restante al retiro + cargos. Margen a OTA se ve en cada caso (teniendo en cuenta el bajo poder de negociación).
- Agencia/mayorista asociado (integrado al sistema de reservas): agencias acceden a cierta cantidad de descuento mediante la compra previa de noches (descuento depende de la cantidad de días), así pueden ofrecer mejores precios a sus clientes con sus propias políticas y nosotros aseguramos la compra independiente se haga el servicio o no. The BaseCamp recibe el pago a través de agencia. Margen a negociar en cada caso.
- Agencia/mayorista no asociado: agencia debe realizar el pago del 50% de la reserva previo a la llegada. The BaseCamp no se hace cargo de reembolsos. 50% restante en el momento de llegada del cliente. NO SHOW se cobra 30% restante. Política sujeta a cambios por negociación.
- Directa física: Cliente hace pago inmediato del 50% de la reserva. 50% restante + cargos al retiro.

Estas políticas son para la compra de alojamiento. Detallaremos a continuación las políticas del tour operador, el cual tiene los mismo canales de venta a excepción de las OTA's.

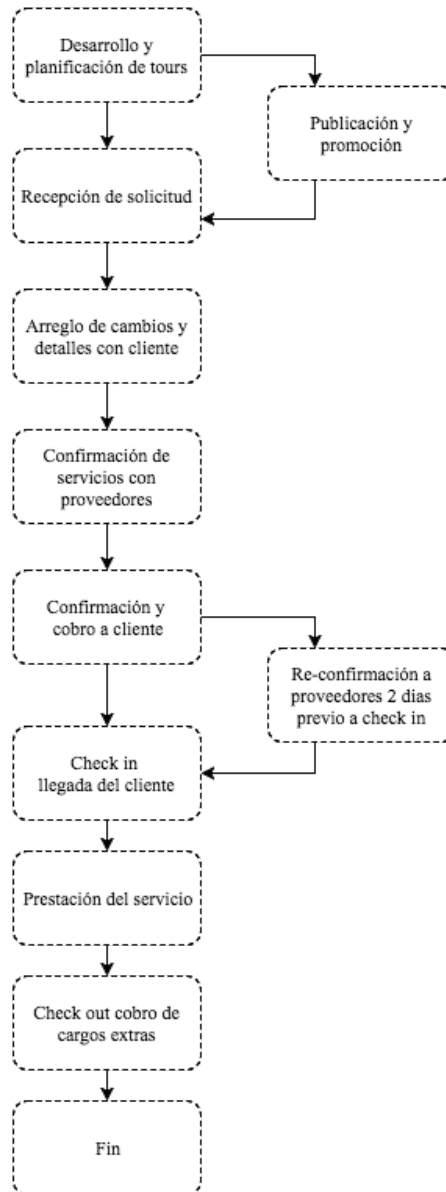
- Las agencias no asociadas sólo podrán vender paquetes previamente desarrollados por el tour operador, con un margen negociado en el momento no mayor al 5% en caso minoristas. En caso de cliente solicitar alguna actividad especial, agencia se verá obligada a dirigir a cliente a contacto directo con The BaseCamp. Una vez acordados los términos y previa confirmación con cliente, The BaseCamp hará el cargo completo del paquete a la tarjeta del cliente. Reembolso del 90% sólo en caso de previo aviso con mínimo 7 días de anticipación, de lo contrario no habrá reembolso.
- Para paquetes gestionados directamente con los ejecutivos de The BaseCamp, una vez confirmada la disponibilidad con los proveedores y previa confirmación del cliente, se

<sup>17</sup> OTA: Online Travel Agency.

hará el cargo completo del paquete a la tarjeta del cliente. Reembolso del 90% sólo con previo aviso mínimo 7 días de anticipación, de lo contrario no habrá reembolso. Para paquetes armados 100% a medida del cliente se hará reembolso del 80% sólo con previo aviso de cancelación con mínimo 10 días de anticipación.

## 7.2 Proceso de gestión Tour Operadora

Figura 14. **Procesos de Gestión Operadora.**



*Fuente: elaboración personal.*

The BaseCamp en su área tour operador comenzará su gestión mediante el desarrollo y planificación de tours, esto quiere decir que el personal tendrá que encontrar y ponerse en contacto con proveedores para pactar condiciones, en esto los ayudará el gerente administrador



de cada BaseCamp. Luego tendrá que agregar la oferta y armar un tour el cual en lo posible pueda quedar sellado como producto a ofrecer de manera estandarizada y así ser publicado en web. Una vez listo el producto se publicará, y promocionará dependiendo la circunstancia, a la espera de que un cliente realice una solicitud de información, ante lo cual se procederá a confirmar detalles y realizar los cambios pertinentes. Para esta parte del proceso The BaseCamp estará abierto a cualquier canal de comunicación. Teniendo lista la solicitud se procederá a confirmar disponibilidad y capacidad con los proveedores y luego se buscará la confirmación del cliente con el pago del servicio. 2 días antes del check in se re-confirmará con los proveedores el tour a realizar. Luego de eso el cliente llega, realiza el check in y se realiza el servicio. Al terminar el tour se realiza el check out y el cobro de cargos extras en caso de haber.

### 7.3 Procesos de captación de cliente

La tabla 12 indica los procesos de captación de cliente detallados por canal de venta. Se expresan los pasos desde que el cliente hace una expresión de interés en cualquiera de los canales, hasta que éste decide y comunica confirmar la compra.

Tabla 12. **Procesos de Captación del cliente** (desde expresión de interés).

	<b>Proceso 1 Sitio web propio / Skype / Whatsapp / correo</b>	<b>Proceso 2 OTA</b>	<b>Proceso 3 Agencia Asociada</b>	<b>Proceso 4 Agencia no asociada</b>	<b>Proceso 5 Directa física</b>
<b>Cliente</b>	1.- Cliente hace contacto solicitando información a través de sistema o cualquier medio e indica datos de reserva.	1.- Cliente busca por fecha en OTA y se indica disponibilidad (están asociados al sistema). En caso de haber pregunta, se hace pregunta a través del sistema.	1.- Cliente hace solicitud de información y/o disponibilidad. De no haberlo hecho antes entrega sus datos de reserva.	1.- Cliente solicita información y/o disponibilidad. De no haberlo hecho antes entrega sus datos de reserva.	1.- Cliente llega a B&B sin reserva y pregunta por disponibilidad.
<b>OTA / agencia asociada/ agencia no asociada</b>			2.- Agencia revisa disponibilidad en el sistema y responde a cliente. De no saber respuesta de pregunta, reenvía a T.O	2.- Agencia contacta a The BaseCamp y pregunta por lo solicitado.	
<b>Sistema</b>	2.- El software indica en caso de haber alguna pregunta a T.O, de lo contrario indica inmediatamente de disponibilidad y ofrece confirmar compra.		3.- El software envía pregunta T.O, de lo contrario indica inmediatamente disponibilidad y ofrece confirmar compra.		
<b>T.O</b>	3.- En caso de ser a través de Skype o Whatsapp T.O responde siempre dirigiendo al cliente a usar el sistema.	2.- T.O responde pregunta.	4.- T.O responde pregunta a agencia y esta reenvía a cliente.	3.- T.O responde por correo información solicitada más políticas a agencias no asociadas. Se espera por respuesta de confirmación.	
<b>Ama de llaves</b>					2.- Ama de llaves revisa disponibilidad y entrega información a cliente.
<b>Cliente</b>	4.- Cliente confirma compra en sistema online.	3.- Cliente confirma compra en OTA.	5.- Cliente confirma compra a agencia asociada.	4.- En caso de cliente confirmar, agencia confirma a T.O y este confirma en el sistema.	3.- Cliente confirma compra y hace pago del 50%.

*Fuente: elaboración propia.*

## 7.4 Procesos de venta

La siguiente tabla detalla los procesos de venta por canal de compra desde que el cliente decide y comunica confirmar la compra, hasta que se realiza el cobro.

Tabla 13. **Procesos de Cobro por canal de venta** (desde expresión de interés).

	<b>Proceso 1 Sitio web propio</b>	<b>Proceso 2 OTA</b>	<b>Proceso 3 Agencia Asociada</b>	<b>Proceso 4 Agencia no asociada</b>	<b>Proceso 5 Venta directa</b>
<b>Cliente</b>	1.- Confirmación de compra de paquete/alojamiento en sistema online.	1.- Cliente confirma compra a través de sitio externo, no reembolsable.	1.- Cliente confirma compra a agencia asociada.	1.- Cliente confirma compra a agencia externa.	1.- Cliente confirma compra directamente en B&B mediante el pago del 50% de la reserva.
<b>Sitio / agencia externo</b>		2.- Si el sitio de reserva externo está asociado al sistema se pasa a paso 2 de proceso 1.	2.- Ejecutivo ingresa confirmación al sistema previa confirmación de disponibilidad en el proceso interior. Ingresa los datos en el sistema.	2.- Los ejecutivos a TO a través de un correo, previa confirmación de disponibilidad en proceso anterior (captación) y hace entrega de datos de reserva.	
<b>T.O</b>	2.- T.O confirma en sistema.		3.- T.O confirma en sistema.	3.- T.O ingresa datos y confirma reserva en el sistema.	
<b>Ama de llaves</b>	3.- Ama de llaves confirma en sistema.		4.- Ama de llaves confirma en sistema.	4.- Ama de llaves confirma en sistema.	2.- Ama de llaves confirma compra en sistema.
<b>Sistema</b>	4.- Sistema confirma a cliente reserva con datos de quiénes lo recibirán en los respectivos lugares, del servicio turístico adquirido, links de ayuda e información complementaria.		5.- Sistema confirma a cliente reserva con datos de quiénes lo recibirán en los respectivos lugares, del servicio turístico adquirido, links de ayuda e información complementaria.	5.- Sistema confirma a agencia no asociada con datos de quiénes recibirán a cliente en los respectivos lugares del servicio turístico adquirido, links de ayuda e información complementaria.	3.- Sistema notifica vía correo a cliente.

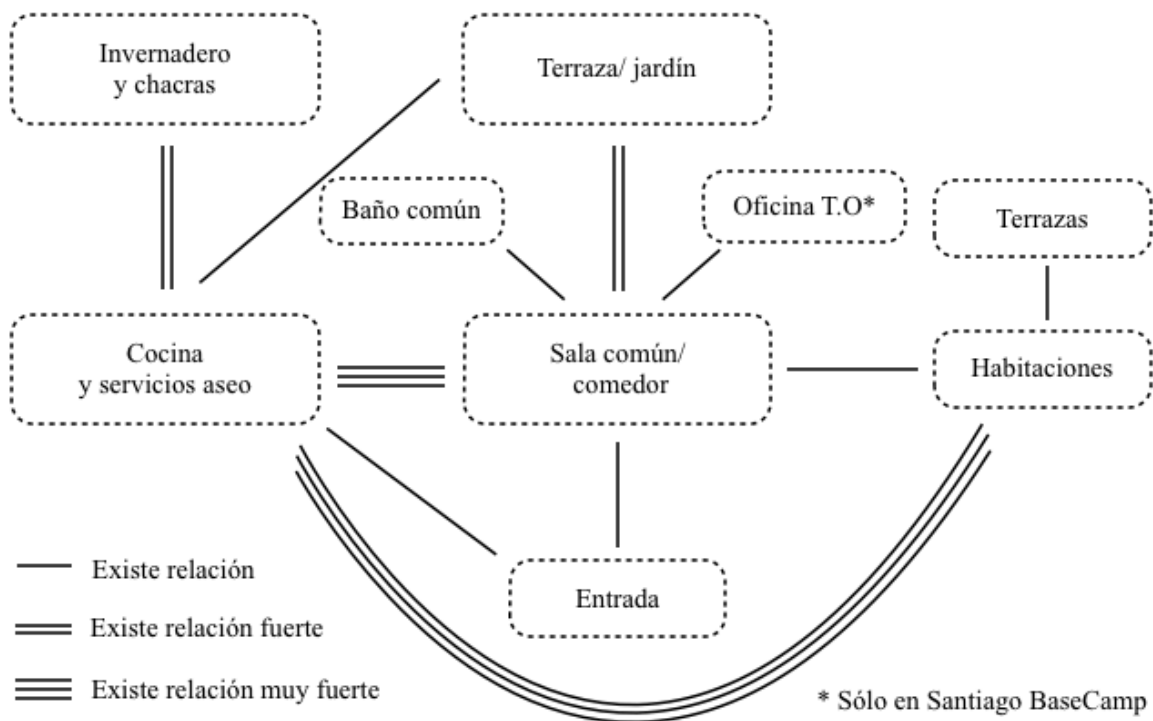
Fuente: elaboración propia.

## 7.5 Espacios y funciones

### 7.5.1 Mapeo de relaciones operativas

Los espacios de cada BaseCamp tienen una función operativa, y la inter-relación entre estos espacios es importante para permitir y optimizar una operación fluida y eficaz. A efectos de esto en la siguiente figura se detalla la intensidad de las relaciones funcionales entre los distintos espacios.

Fig. 15. Mapeo de relaciones operativas en Santiago BaseCamp.



Fuente: elaboración propia.

Las dos relaciones más fuertes vienen de la cocina y los servicios de aseo. Ese espacio físico es el centro operacional de cada B&B. La fuerte relación con las habitaciones se debe a que tiene que existir un conocimiento absoluto del estado de las habitaciones pudiendo cada una estar ocupada, vacía, desordenada o por asear, eso de la mano con el estado del baño.

También es importante la relación de la cocina con la sala común y el comedor, en el día ambos serán espacios muy utilizados sobre todo por las mañanas en el desayuno, momento que será el de mayor flujo en ambas áreas.

En el Santiago BaseCamp parte de los funcionarios administrativos del tour operador tendrán sus puestos de trabajo en espacios comunicados con la sala común, potenciando de esta manera la posibilidad de vender paquetes o servicios del tour operador al estar más en contacto con el cliente y también funcionando estos agentes como solucionadores de cualquier inquietud.

### 7.5.2 Espacios a construir

The BaseCamp tendrá tres B&B ubicados en Santiago en el sector del Arrayán, en el Valle Las Trancas en Chillán y en los alrededores de Coyhaique. Cada uno tendrá habitaciones para 2, 3, 4 y 6 personas y todos los espacios serán construidos en conocimiento de la Norma Chilena Oficial para los servicios de alojamiento turístico “Alojamiento familiar o B&B”.

Para calcular el costo de construcción se estableció un precio de 17 UF/m<sup>2</sup>, teniendo como referencia la opinión de expertos y lo analizado en construcciones similares en el reconocido portal chileno de arquitectura [www.plataformaarquitectura.cl](http://www.plataformaarquitectura.cl). En el anexo F y Z se pueden encontrar referencias de construcciones y estilos similares. A continuación los detalles de construcción de cada B&B y la inversión estimada. Los espacios y su tamaño fueron establecidos teniendo en cuenta lo que dicta la Norma chilena para establecimientos Bed & Breakfast en la categoría de turista superior.

Tabla 14. **Detalle Construcción Santiago BaseCamp + T. Operador, Valor 17 UF/mt2.**

		<b>Cantidad de Habitaciones</b>	<b>Mts2</b>
<b>Santiago BaseCamp</b>	Sala común + comedor		30
	Baños sala común y of.		10
	Cocina		20
	Terraza		15
	Hab. 2 personas	10	105
	Hab. 3 personas	4	60
	Hab. 4 personas	3	45
	Hab. 6 personas	2	40
	Baños	19	47,5
	Espacios de tránsito		100
	Salón de uso libre		50
	Oficina Tour Operador		15
	Bodega y maquinaria		24
	<b>Total mts2</b>		<b>561,5</b>
	<b>Total inv.</b>		<b>\$247.589.747</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. **Detalle Construcción BaseCamp del Valle, Valor 17 UF/mt2.**

		<b>Cantidad de Habitaciones</b>	<b>Mts2</b>
<b>BaseCamp del Valle</b>	Sala común + comedor		27
	Baños sala común y of.		8
	Cocina		12
	Terraza		12
	Hab. 2 personas	6	63
	Hab. 3 personas	1	15
	Hab. 4 personas	2	30
	Hab. 6 personas	1	20
	Baños	10	25
	Espacios de tránsito		80
	Salón de uso libre		45
	Bodega y maquinaria		16
	<b>Total mts2</b>		<b>353</b>
	<b>Total inv.</b>		<b>\$155.653.038</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Tabla 16. **Detalle Construcción Patagonia BaseCamp, Valor 17 UF/mt2.**

		<b>Cantidad de Habitaciones</b>	<b>Mts2</b>
<b>Patagonia BaseCamp</b>	Sala común + comedor		27
	Baños sala común y of.		8
	Cocina		12
	Terraza		12
	Hab. 2 personas	8	84
	Hab. 3 personas	1	15
	Hab. 4 personas	2	30
	Hab. 6 personas	1	40
	Baños	12	30
	Espacios de tránsito		80
	Salón de uso libre		45
	Bodega y maquinaria		20
	<b>Total mts2</b>		<b>403</b>
	<b>Total inv.</b>		<b>\$177.700.210</b>

*Fuente: elaboración propia.*

## 8. PLAN ORGANIZACIONAL

### 8.1 Marco legal

**- Figura Legal:** SPA. Sociedad por Acciones.

Costo: \$129.990

Una Sociedad por acciones es descrita como la figura legal ideal para emprendimientos y Start Up sobre todo por la flexibilidad que entrega adaptable a aspectos de SRL<sup>18</sup> o de S.A. Puede tener varios giros sociales o actividades. Los responsables por las deudas son los accionistas que responden hasta el monto de su aporte. Permite ser administrada por uno o más administradores o también por un directorio en modalidad de S.A. Exige al menos una junta de accionistas al año, y cada accionista es libre de vender sus acciones en el momento que desee.

#### **- Pasos para constitución:**

- 1) Escritura pública: legalizar ante notario escritura de la sociedad.  
Costo: 1 UTM.
- 2) Publicación Diario Oficial: extracto de la escritura pública debe ser publicado en el diario oficial antes de 60 días de hecha la escritura.  
Costo: 1 UTM.
- 3) Inscripción en Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces: entrega de al menos dos copias de la escritura al Conservador de Bienes Raíces del domicilio de la sociedad a efectos de acreditar la existencia de la sociedad.  
Costo: \$70.000.
- 4) Protocolización: llevar a notaría todos los documentos obtenidos al minuto para generar un archivo que certifique los trámites hechos. Se guarda una copia en la notaría, no es obligatorio.
- 5) Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos: inscripción en el Rol Único Tributario y declaración de inicio de actividades.

Luego de la constitución y legalización como contribuyente, la puesta en marcha depende de varios permisos a obtener relacionados al cumplimiento de condiciones estructurales, sanitarias y ambientales. Estos permisos son:

- a) Certificado de informaciones previas: certifica la autorización del uso comercial del domicilio bajo las normas urbanísticas de la propiedad.  
Costo: \$5.000.

<sup>18</sup> Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- b) Certificado de Calificación Técnica: se necesita para obtener el permiso de edificación. Busca calificar los aspectos técnicos de la actividad para indicar posibles riesgos de su funcionamiento en sus trabajadores, entorno, etc.
- c) Certificado Municipal de Zonificación: lo entrega la Dirección de Obras de cada Municipalidad. Se necesita para obtener la patente comercial.  
Costo: \$3.000.
- d) Informe Sanitario: se ingresa un formulario a la SEREMI de Salud para establecer si la actividad cumple todas las condiciones técnicas para controlar riesgos asociados.
- e) Autorización Sanitaria: sólo restaurantes o servicios de desayunos como The BaseCamp la necesitan. Consiste en un formulario a solicitar en cada municipalidad. Se espera una visita que de tener resultado favorable se recibe la autorización en máximos 3 días.
- f) Recepción Definitiva de Obra: este trámite lo realiza el arquitecto. Se solicita a la Dirección de Obras Municipales autorización final para la construcción.
- g) Patente Municipal: autoriza la realización de actividades lucrativas dentro de los límites de la comuna específica. The BaseCamp buscará obtener la patente comercial y la de Alcoholes.  
Costo: La patente comercial tiene un precio anual de entre el 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la empresa. A efectos de esta tesis se aproximará utilizando el valor del capital de trabajo necesario para los primeros meses. Para la patente de alcoholes el valor en establecimientos de este tipo es de 5 UTM.

- **Marca:** la marca “The BaseCamp” según el registro del Instituto Nacional de Propiedad intelectual (INAPI), no tiene coincidencias por lo que no habrían problemas para la inscripción. Según el sitio NIC (Network Information Center) quienes administran el registro de dominios .cl en internet en Chile, thebasecamp.cl tampoco existe. Tanto en INAPI como en NIC las marcas y dominios Santiago BaseCamp, BaseCamp del Valle y Patagonia BaseCamp no están registrados. Costos: el registro en INAPI tiene un costo de \$25.000 + 3 UTM. Mientras que el dominio tiene costo por años de cobertura. Se hará compra de un dominio por 5 años. Costo \$44.505.

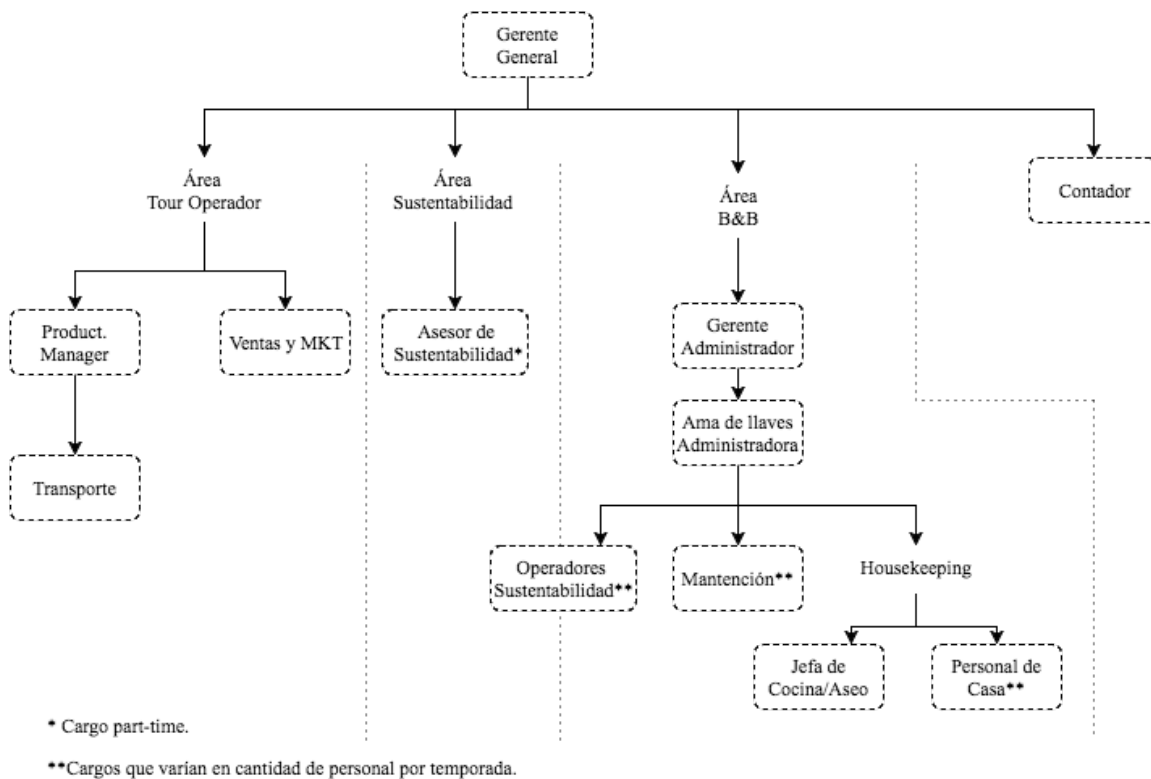


## 8.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de The BaseCamp se compone principalmente de 3 áreas más un contador. Las 3 áreas definen el contexto donde cada persona tendrá que desarrollar sus esfuerzos, no queriendo jamás decir que las áreas trabajan separadamente unas de otra.

En el mapa se muestra una estructura definida, pero será flexible en el sentido de que se tendrán que cumplir roles cruzados dependiendo la circunstancia, por ejemplo, el/los operador/es de sustentabilidad si es necesario tendrán que hacer labores de mantención en caso de no estar el encargado de mantención, o en caso de éste necesitar ayuda.

Fig. 16. Estructura organizacional The BaseCamp.



Fuente: elaboración propia

Las labores part-time podrán tener otros trabajos personales, pero se les exigirá un mínimo de horas presenciales en cada B&B, como es el caso del asesor de sustentabilidad para el cual su labor está definido en la siguiente sección. También algunos cargos variarán en cuanto a la cantidad de personal, variación dependiente de la temporada y de la cantidad de clientes a bordo. El objetivo es retener el personal de cargos operativos de última línea señalados en el mapa, presentando alternativas entregando responsabilidades y beneficios por desempeño. Evitando así

una alta rotación para que el personal genere conocimiento y automatización de los procesos y labores de trabajo, junto con lograr identificación de la filosofía de The BaseCamp.

### 8.3 Cargos, responsabilidades y remuneraciones

#### Área Gerencia

##### Cargo Gerente General

- Encargado de: Planificar, organizar, dirigir, gestionar, controlar, coordinar y supervisar.
  
- Responde a: Socios, directorio y stakeholders de todas las líneas.
  
- Trabaja junto a: Product. manager, marketing, ventas, gerentes administradores y asesor de sustentabilidad.
  
- Requisitos mínimos: Estudios de administración como ingeniería comercial, ingeniería civil industrial o similar, o post-grado relacionado a administración y/o hotelería y turismo. Experiencia mínimo 3 o 4 años en hotelería/turismo o en administración de algún servicio. Identificación e interés en temas de sustentabilidad, social y medioambiental. Inglés fluido, escrito y hablado.
  
- Actividades principales:
  - Informar a los socios/directorio.
  - Establecer objetivos y metas con plazo y evaluar resultados.
  - Proponer, dirigir y gestionar decidiendo estrategias en base a objetivos y resultados.
  - Tomar decisiones asertivas ante las circunstancias.
  - Supervisar el apropiado trabajo de área tour operadora y de los gerentes administradores de cada BaseCamp.
  - Supervisar coordinación área tour operador y alojamientos.
  - Buscar, investigar e informarse para mantenerse actualizado de potenciales inversiones en tácticas y estrategias pro sustentabilidad.
  - Atender y recibir a clientes al menos en dos turnos semanales en cualquiera de los B&B.
  - Supervisar el flujo de caja y el orden financiero en general.
  - Velar por el cumplimiento de la filosofía, manteniendo la calidad impecable del servicio, siendo cada vez más riguroso en parámetros de sustentabilidad.
  - Buscar y elegir momentos y focos para generar promoción.
  - Coordinar la organización de manera de generar sinergias administrativas y operacionales.
  - Asegurarse de una apropiada capacitación a los administradores de cada B&B del manejo del software de reservas.

- Representar la filosofía de la empresa en todos sus matices como una persona comprometida y responsable. Al mismo tiempo energética y preocupada por su entorno social y medioambiental.
- Mantener el correcto funcionamiento de cada área controlando a través de reportes.

### **Cargo Asesor de Sustentabilidad**

- Encargado de: Asesorar, controlar y dirigir la organización en materias de sustentabilidad.
- Responde a: Gerente general
- Trabaja junto a: Gerente general, gerentes administradores de B&B y operadores de sustentabilidad.
- Requisitos mínimos: Estudios de administración profesionales y experto través de estudios o no en materias de sustentabilidad. Ideal: con experiencia en administración y estudios de permacultura.
- Actividades principales:
  - Mantener informado al gerente de qué cosas se están haciendo a nivel mundial en materia de sustentabilidad.
  - Buscar nuevas tácticas de sustentabilidad constantemente para llevar a cabo y lograr la aprobación del gerente.
  - Gestionar en conjunto a los gerentes administradores de cada B&B las nuevas tácticas.
  - Supervisar y asesorar el trabajo del operador de sustentabilidad en cada local.
  - Establecer metas exclusivas para cada B&B en cuanto a sustentabilidad y establecer tareas a realizar mensualmente para los administradores y operadores de sustentabilidad o woofing.
  - Desarrollar relación pro-activa con sus colegas convenciendo de los ideales y la filosofía.
  - Desarrollar sistema de medición de resultados para el área.
  - Desarrollo de sistema operacional para la recolección de aquellas métricas.
  - Con base a resultados tomar decisiones pertinentes de circunstancias de menor importancia, las de mayor importancia, reportar a Gerente General y tomar decisiones en conjunto.
  - Reportar resultados a gerente enfatizando donde hay oportunidades, donde no están resultando las medidas y donde es necesario o urgente tomar medidas y decisiones.
  - Gestión y producción de actividades extracurriculares para beneficio de todos los stakeholders de cada locación: comunidad, staff, administración y dueños.

## **Área Tour Operador**

### **Cargo Product. Manager**

- Encargado de: Desarrollar, contactar, producir, investigar, coordinar, organizar.
- Responde a: Gerente general
- Trabaja junto a: Marketing y Ventas en segunda instancia. También junto a los Gerentes Administradores de cada BaseCamp. Transportistas.
- Requisitos mínimos: Estudios profesionales ligados a la administración, ingeniería comercial o civil, o por otro lado experiencia 2-3 años en producción de eventos /servicios/relaciones públicas. Ligado al outdoor y al deporte aventura.
- Actividades principales:
  - Desarrollar productos turísticos, agregar oferta de cada BaseCamp.
  - Contactarse y coordinar con los Gerentes Administradores de cada BaseCamp para incentivar el desarrollo de productos y al mismo tiempo coordinar los clientes en proceso.
  - Responder a las inquietudes inmediatas del área de ventas respecto a los productos y características.
  - Buscar, establecer y negociar con nuevos proveedores, generando o incentivando el lazo con el Gerente Administrador.
  - Establecer precios de paquetes turísticos, junto a gerencia.
  - Funcionario CLAVE de la gestión tour operadora de The BaseCamp.
  - Mantenerse al tanto del mercado y la industria, research.
  - Trabajo junto a área de ventas, para teniendo el producto desarrollado, integrarlo a sistema.

### **Cargo Ventas y Marketing**

- Encargados de: reservar, gestionar, vender, coordinar, contactar, promocionar, rendir.
- Responde a: Gerente General.
- Trabaja junto a: Product. Manager.
- Requisitos mínimos: Ingeniería Comercial o ingeniería civil industrial, o especialización en marketing (sólo para labor de marketing). Inglés fluido escrito y hablado, portugués básico.
- Actividades principales:

- Administrar sistema de reservas; integración a sistema de paquetes desarrollados por Product. Manager.
- Gestión del sistema; confirmar reservas generadas en el sistema, coordinación vía sistema con cada BaseCamp.
- Contacto con OTA's.
- Generar asociaciones con agencias extranjeras especialistas.
- Generar asociaciones con sitios especialistas.
- Gestionar y asegurar integración y óptimo funcionamiento de sistema de reservas con web propia. Mantener actualizado.
- Ser primer punto de contacto humano del cliente con The BaseCamp, a través de preguntas vía web, correo, skype o Whatsapp, respondiendo preguntas e inquietudes.
- Generar plan de marketing respecto a las estrategias anuales de la empresa, reportar a Gerente General y Asesor de sustentabilidad y equipo de ventas.
- Responsable de reportes de ventas a contabilidad.
- Estar atento a tendencias, inquietudes y requerimientos de clientes.
- Asegurar la coordinación de los paquetes con product. Manager.

### **Cargo Contabilidad**

- Encargado de: rendir, contar.
- Responde a: Gerente General
- Requisitos mínimos: estudios profesionales de contabilidad, 2 años de experiencia.
- Trabaja junto a: ---
- Actividades principales:
  - Integrar información financiera de las distintas áreas.
  - Realizar pago de remuneraciones a personal.
  - Asegurar el flujo limpio y responsable de dinero entre las distintas unidades.
  - Alertar a Gerente General ante anormalidades.
  - Ordenar cuentas con proveedores y clientes.
  - Asegurar la debida gestión de dinero en toda la empresa.

## **ÁREA B&B**

### **Cargo Gerente Administrador**

- Encargado de: administrar, decidir, dirigir, motivar, contactar, capacitar, rendir, desarrollar, informar.
- Responde a: Gerente General
- Trabaja junto a: Ama de llaves administradora, Product. Manager, Asesor de Sustentabilidad.
- Requisitos mínimos: Estudios profesionales de administración y/o hotelería. Serán locales con proyección de establecerse en su localidad.
- Actividades principales:
  - Decidir circunstancias administrativas junto a ama de llaves.
  - Asegurar la propicia convivencia del personal del B&B, sobre todo la que vive en el complejo, con clientes y resto del staff.
  - Contacto y desarrollo de proveedores locales, trabajo en conjunto con Product. Manager .
  - Desarrollo y gestión de proyectos sustentables propios de su BaseCamp; asegurar el desarrollo de programas y actividades con la comunidad, gestionar el correcto trabajo del sistema woofing.
  - Trabajar en conjunto proactivamente con el asesor de sustentabilidad.
  - Representar, proyectar y transmitir la filosofía de The BaseCamp.
  - Asegurar las sinergias internas en el equipo de trabajo a través de la optimización de procesos bajo una mentalidad práctica y anti burocrática. Supervisar las relaciones para el desarrollo de un ambiente relajado, productivo y alegre.
  - Hacer al menos la suma de horas de dos turnos a la semana como personal de planta, disponible para recibir a clientes.
  - Evitar la rotación de personal y asegurar tener la capacidad productiva en épocas de alta demanda.
  - Asegurar el abastecimiento de cualquier ítem relacionado a sustentabilidad y mantención, todo bajo estándares de sustentabilidad.
  - Informar a cliente de actividades a realizar y en caso de confirmar con Tour Operador a través del sistema.
  - Preocuparse exhaustivamente por el bien estar del equipo de su B&B, de su familia y entorno.
  - Máximo representante, referente y autoridad del complejo.

### **Cargo Ama de llaves Administradora**

- Encargado de: administrar, recibir, acoger, recibir, cocinar, coordinar, informar.
- Responde a: Gerente Administrador.
- Trabaja junto a: Gerente Administrador y Asesor de Sustentabilidad, Jefa de cocina y aseo.
- Requisitos mínimos: carrera administradora u relacionada a hotelería y turismo. Inglés fluido. Idealmente es pareja del gerente administrador.
- Actividades principales:
  - La Ama de llaves es la dueña de casa. Para eso trabaja principalmente con el área de housekeeping, mantención, y operadores de sustentabilidad.
  - Desarrollar sistema de turnos del staff operativo.
  - En ausencia de la Jefa de Cocina/Aseo es ella quien recibe a los clientes para el check-in.
  - Asegurar que el desayuno sea servido al menos bajo los estándares y requerimientos definidos por norma.
  - Principal rostro de la empresa para el cliente, principal persona a cargo de asegurar un servicio de primera calidad y acogida.
  - Supervisar trabajo de mucamas revisando su trabajo de aseo en las habitaciones.
  - Confirmar en sistema las notificaciones de nuevas reservas y asegurarse que la habitación este aseada y ordenada al momento en que cliente llega.
  - Coordinar y responder con Tour Operador cualquier duda acerca de algún paquete o clientes.
  - Asegurar la satisfacción final del cliente, incluso recurriendo a cortesías y en última instancia a descuentos de hasta el 5%.
  - Mantener relación de confianza con Jefa de Cocina/Aseo.
  - Gestionar el abastecimiento de cualquier ítem relacionado a la cocina, habitaciones, baños y aseo, todo bajo estándares de sustentabilidad.
  - Preocuparse del bien estar de la Jefa de Cocina y Aseo y de todo el personal del B&B.

### **Cargo Jefa de Cocina y Aseo**

- Encargado de: Cocinar, coordinar, recibir, limpiar, ordenar, organizar.
- Responde a: Ama de llaves, Gerente Administrador.
- Trabaja junto a: personal de casa.

- Requisitos mínimos: educación media rendida. Experiencia en cargo similar, demostrar capacidades administrativas.
- Actividades principales:
  - Principal persona a cargo de la preparación de desayunos.
  - Principal persona a cargo del aseo de las habitaciones y el local.
  - Liderar equipo de personal de casa tanto en la preparación del desayuno como en el aseo, siendo parte del equipo operativo en aquellas tareas.
  - Coordinarse con Ama de llaves y el sistema para aseo de habitaciones.
  - Mantener abastecimiento de insumos de cocina y limpieza manteniendo el registro de inventarios día a día.
  - Asegurar el uso fructífero del registro de inventarios en conjunto con Ama de llaves.
  - Supervisar el cumplimiento de tareas.
  - Preocuparse del bienestar de su staff a cargo y ser canal directo y de confianza con Ama de llaves.
  - Persona que mayor tiempo está en el B&B. Mantiene una vibración agradable en el lugar, recibe y acoge al cliente ante cualquier inquietud.
  - Mantener orden y limpieza de los espacios comunes y la terraza. También de la cocina.

### **Cargo de Personal de Casa**

- Encargado de: preparar desayuno y mantener orden y limpieza del lugar.
- Responde a: Jefa de Cocina y Aseo, Ama de llaves.
- Trabaja junto a: Jefa de Cocina y Aseo.
- Requisitos mínimos: educación básica rendida.
- Actividades principales:
  - Hacer aseo de habitaciones, espacios comunes, baños y terraza, a disposición de la Jefa de Cocina y Aseo.
  - Ayudar en la preparación del desayuno y garzonear durante el desayuno.
  - Mantener limpieza y orden del lugar en todo momento de su turno.
  - Acudir a Ama de llaves ante cualquier incomodidad e inquietud.
  - Solicitar repuestos de insumos.



- Remover basuras y residuos de habitaciones y espacios común. Usar debidamente sistemas de basura para reciclaje.

### **Cargo de Mantenición**

- Encargado de: arreglos y mantención.
- Responde a: Ama de llaves y Gerente Administrador.
- Requisitos mínimos: experiencia en mantención hogareña, carpintería o relacionado.
- Actividades principales:
  - Asegurar el apropiado funcionamiento de las instalaciones del B&B en todos sus aspectos.
  - Mantenerse al tanto del estado de los activos y reportar a Gerente Administrador o Ama de llaves.
  - Mantener registro de uso de gas, electricidad y agua, traspasar información a Gerente Administrador.
  - Estar a disposición de la Ama de llaves y Gerente Administrador ante cualquier tarea.

### **Cargo de Operador de sustentabilidad.**

- Encargado de: trabajar, mantener, operar.
- Responde a: Gerente Administrador, Ama de llaves, Asesor de sustentabilidad.
- Requisitos mínimos: conocimientos generales de sustentabilidad y medio ambiente, compromiso con la causa.
- Actividades principales:
  - Llevar a cabo tareas enmendadas por Asesor de sustentabilidad o cualquiera de sus responsables.
  - Mantención de activos de desarrollo sustentable y operación de los mismo.
  - Registro de producción de granja invernadero (producto x cantidad), y registro de reutilización de agua/residuos.
  - Trabajar la tierra en cuanto a la necesidad de las circunstancias.

## 8.4 Remuneraciones

El pago de remuneraciones para los cargos anteriormente explicados tendrán la dieta detallada en la siguiente tabla. El primer cuadro detalla la dieta del área Tour Operadora y gerencial. Luego en el siguiente vemos la remuneración de los B&B.

Tabla 17. Remuneraciones Gerencia y Tour Operador

Puesto de Trabajo	Contrato/ temporada	Personas	Remuneración mensual p/p	Anual p/cargo
Gerente General	Indefinido, alta/baja	1	\$2.900.000	\$34.800.000
Asesor de Sustentabilidad	Part-Time, alta/baja	1	\$720.000	\$8.640.000
Contabilidad	Indefinido, alta/baja	1	\$800.000	\$7.200.000
Product. Manager	Indefinido, alta/baja	1	\$1.100.000	\$11.400.000
Ventas y Marketing	Indefinido, alta/baja	2	\$1.350.000	\$32.400.000
<b>Total</b>				<b>\$94.440.000</b>

Fuente: elaboración propia

La gerencia y los operarios del tour operador estarán en Santiago, compartiendo plaza con el personal del Santiago BaseCamp. Todos tendrán contrato indefinido para el año completo, pero el asesor de sustentabilidad trabajará part-time, a efectos de darle más libertad en su gestión.

Tabla 18. Remuneraciones B&B

Puesto de Trabajo	Contrato/ temporada	Personas	Remuneración mensual p/p	Anual p/cargo por B&B
Gerente Administrador	Indefinido, alta/baja	1	\$950.000	\$11.400.000
Ama de llaves	Indefinido, alta/baja	1	\$550.000	\$6.600.000
Jefa de Cocina/Aseo	Indefinido, alta/baja	1	\$450.000	\$5.400.000
Personal de casa	Indefinido, alta/baja	2	\$380.000	\$6.480.000
Personal de casa	Part-time, alta, woofing	2	\$250.000	\$1.125.000
Mantenición	Part-time, alta/baja, woofing	1	\$320.000	\$2.880.000
Operario sustentabilidad	Part-time, alta/baja, woofing	1	\$320.000	\$2.880.000
<b>Total</b>				<b>\$37.125.000</b>

Fuente: elaboración propia

Cada B&B tendrá un equipo de 5 personas contrato a plazo indefinido y para la temporada completa. Se incluye también personal de casa sólo para temporada alta a plazo fijo y part-time. Mantenimiento y operación de sustentabilidad serán en modalidad part-time, pero todo el año. A modo de planificación se estipula un contrato indefinido teniendo en cuenta que la cantidad de personas llegando en modalidad woofing podrían variar las formalidades planificadas para los tres últimos cargos operativos de la tabla.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1 Supuestos y puesta en marcha

En esta sección se presentarán algunos supuestos y variables que serán utilizados para el desarrollo del plan financiero, luego se explicará brevemente la puesta en marcha y el desarrollo de las distintas unidades de The BaseCamp.

#### Supuestos:

- Dada la alta inversión del proyecto, y también acorde al estándar de la industria, el proyecto se evaluará con un horizonte de 10 años.
- Con el objetivo de interiorizar los efectos de la inflación, la evaluación del proyecto se desarrollará en UF al valor en el momento en que se realizó el flujo de caja, esto es 1 UF igual a \$25.938.
- Los productos de The BaseCamp fueron valuados en dólar de E.E.U.U al precio en el momento en que se realizó el flujo de caja, esto es US\$1 igual a \$650 pesos chilenos.
- Los servicios o productos valuados en UTM fueron valuados al valor de una UTM al momento de realizar el flujo de caja, esto es 1UTM igual a \$45.938.
- El desarrollo del flujo de caja se realizará utilizando tasas de ocupación como factor de proyección y crecimiento. La tasa de ocupación por definición puede representar las habitaciones usadas sobre la cantidad de habitaciones total, o también puede representar la tasa de camas usadas sobre las cantidad total de camas. Por el momento no se pretende ofrecer camas en dormitorios comunes, por lo que haremos uso de la tasa por habitación. Cada BaseCamp tendrá una tasa proyectada en base a la tasa promedio de los últimos años de cada locación. El crecimiento será de un 2,5% anual en la tasa de ocupación (crecimiento de la tasa en la industria en Chile) esto por concepto de diferenciación y reconocimiento, éste será aplicado a la tasa del mismo mes del año anterior de cada locación. Los cambios en la tasa afectarán tanto los ingresos como los costos variables y fijos (los costos de marketing son fijos en cuanto a representar un porcentaje fijo de variación, 3% de los ingresos del ejercicio anterior a partir del cuarto año, antes de eso se asignan \$5.000.000 de presupuesto anuales).
- La depreciación de los activos se realizó en forma lineal bajo lo estipulado por el Servicio de Impuestos Interno en su sitio web, quienes también establecen los años de depreciación acelerada de los activos. La política de reinversión será del 50% del costo inicial del activo al término de su vida útil según indica el SII en el mismo sitio, a excepción de los activos de computación y tecnología donde serán renovados completamente.

- Tasa de descuento: se calculará utilizando el método CAPM y parámetros del experto Damodaran encontrados en el sitio [www.pages.stern.nyu.edu](http://www.pages.stern.nyu.edu). La tasa se calculó de la siguiente manera:

$$- \text{Tasa descuento} = \mathcal{R}_f + \beta(\mathcal{R}_m - \mathcal{R}_f)$$

- La rentabilidad de los bonos de gobierno a 10 años ( $\mathcal{R}_f$ ) según datos del banco central es igual a 4,56%.
- El Beta sin deuda ( $\beta$ ) estimado por Damodaran para la industria hotelera es de 0,65.
- También bajo parámetros de Damodaran, el market risk Premium ( $\mathcal{R}_m - \mathcal{R}_f$ ) de Chile es igual a 6,9%.

Con los datos anteriores podemos decir que la tasa de descuento del proyecto será:

$$\text{Tasa descuento} = 4,56 + 0,65(6,9) = \mathbf{9,045\%}.$$

### **Puesta en marcha:**

Ya que pretendemos ser una propuesta sustentable en la mayor cantidad de aspectos posibles y combatiendo una de las principales amenazas anteriormente nombradas, se ha generado un plan de puesta en marcha que tiene como objetivo ser un ente que proyecte la filosofía desde la llegada a cada locación hasta en cada aspecto de su operación. Para eso The BaseCamp comenzará sus operaciones en el mes de enero sólo con el Tour Operador, arrendando un espacio de oficina en Santiago. El objetivo será llevar a cabo el primer tour en el mes de junio y de ahí en adelante no parar. Junto a la operación del área tour operadora, el Asesor de Sustentabilidad junto al Gerente General desde ya pondrán su foco en abrir el primer BaseCamp al segundo año; Santiago BaseCamp. Luego BaseCamp del Valle al cuarto año y Patagonia BaseCamp al sexto.

El papel de Asesor de Sustentabilidad en el desarrollo de los proyectos es clave. Tendrá que anticiparse buscando al personal en cada locación, cotizando terrenos y observando el comportamiento de las tierras con los distintos climas, generar contactos con locales, etc.

Tabla 19. **Etapas de crecimiento del proyecto por año.**

<b>Etapas / Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Etapas 1</b>	Tour Operador					
<b>Etapas 2</b>	Santiago BaseCamp					
<b>Etapas 3</b>	BaseCamp del Valle					
<b>Etapas 4</b>	Patagonia BaseCamp					

Fuente: elaboración propia

## 9.2 Proyección Flujo de Caja

En esta sección detallaremos un resumen de las inversiones, ingresos, depreciación de activos, reinversiones, costos (fijos y variables) y los gastos de administración y ventas para luego agregar los resultados en una proyección del flujo de caja del proyecto con un horizonte de evaluación de 10 años.

### 9.2.1 Elementos del Flujo

#### Ingresos:

Los ingresos generados por los B&B fueron calculados según una tasa ocupacional promedio de los últimos 5 años de cada locación y proyecciones de crecimiento del 2,5% respecto al mismo mes del año anterior. Para el tour operador la proyección se hizo en base al número mínimo de personas necesaria para realizar la expedición o tour, corregido por la tasa de ocupación promedio del mes de los tres BaseCamp.

La siguiente tabla muestra la estimación de ingresos por mes del segundo año operativo, el primero con Santiago BaseCamp abierto al público y la segunda tabla a continuación muestra los ingresos al sexto año, ya con los tres BaseCamp abiertos. Los ingresos están corregidos por las tasas del año respectivo:

Tabla 20. **Ingresos mensuales año 2, UF.**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Santiago B.</b>	1.135	868	1.178	1.105	969	1.175	1.258	1.174	1.073	1.302	1.303	1.056	13.596
<b>T. Operador</b>	284	297	261	-	-	113	141	124	-	-	283	240	1.743
<b>Total x mes</b>	<b>1.419</b>	<b>1.165</b>	<b>1.440</b>	<b>1.105</b>	<b>969</b>	<b>1.288</b>	<b>1.399</b>	<b>1.298</b>	<b>1.073</b>	<b>1.302</b>	<b>1.586</b>	<b>1.296</b>	<b>15.339</b>

*Fuente: elaboración propia*

Tabla 21. **Ingresos mensuales año 6, UF.**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Total B&amp;B</b>	2.566	2.369	2.395	2.003	1.852	2.038	2.560	2.272	2.048	2.504	2.523	2.190	27.320
<b>T. Operador</b>	304	317	280	-	-	122	152	134	-	-	303	257	1.870
<b>Total x mes</b>	<b>2.869</b>	<b>2.686</b>	<b>2.676</b>	<b>2.003</b>	<b>1.852</b>	<b>2.160</b>	<b>2.713</b>	<b>2.406</b>	<b>2.048</b>	<b>2.504</b>	<b>2.826</b>	<b>2.447</b>	<b>29.190</b>

*Fuente: elaboración propia*

Finalmente, en la siguiente tabla se ve la evolución de los ingresos anuales del proyecto de acuerdo a las tasas de ocupación estimadas:

Tabla 22. **Estimación ingresos anuales totales The BaseCamp, UF.**

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>	2.237	15.339	16.383	21.436	21.972	29.190	29.920	30.668	31.434	32.220

*Fuente: elaboración propia*

### **Inversión:**

El cálculo de la inversión se dividió en 3 aspectos descritos a continuación:

- **Capital fijo:** como inversión en capital fijo se incluye la compra de los 3 terrenos, las construcciones y el equipamiento del negocio, además en el flujo a lo largo de los años se incluyen las reinversiones de equipamiento a ser detalladas más adelante. Se decidió calcular la inversión de la construcción de la obra completa por dos razones; primero para tener la oportunidad de resaltar la filosofía de la empresa a través de una propuesta integradora y completa incluyendo la arquitectura y estilo de las edificaciones, buscando por ejemplo optimizar nuevamente en aspectos sustentables desde el diseño mismo, y segundo, a pesar de existir la posibilidad de encontrar edificaciones adaptables al estilo buscado, se decidió la construcción desde los cimientos a efectos de generar una holgura en el cálculo de la inversión. En el anexo AA se puede encontrar el detalle por ítem y por BaseCamp de la inversión en capital fijo. También los anexos del J al Y detallan la inversión en equipamiento por tipo de espacio físico y por cada BaseCamp. En la siguiente tabla el resumen de la inversión en capital fijo por etapas:

Tabla 23. **Inversión en Capital Fijo por etapas, UF.**

	Inv. Año 0	Inv. Año 4	Inv. Año 6
<b>Terreno</b>	3.000	2.586	1.447
<b>Construcción</b>	9.546	6.001	6.851
<b>Equipamiento</b>	4.860	2.889	3.228
<b>Total</b>	<b>17.405</b>	<b>11.475</b>	<b>11.526</b>

*Fuente: elaboración propia.*

- **Capital intangible:** la inversión en capital intangible corresponde al capital necesario para hacer la inscripción del registro comercial, el registro de marca, la escritura pública y la publicación en el diario oficial entre otras. A continuación un resumen de este capital necesario para la puesta en marcha:

Tabla 24. **Inversión total en Capital Intangible.**

Capital	Peso	UF
Permisos	\$ 8.000	0,31
Registro Marca	\$ 205.996	7,94
Legales	\$ 245.487	9,46
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 459.483</b>	<b>18</b>

Fuente: elaboración propia

- **Capital de trabajo:** para calcular el capital de trabajo se analizaron los flujos de gastos e ingresos por mes hasta el sexto año, con un desfase de un mes por posibles pagos retardados. El cálculo arroja que la diferencia acumulada entre los ingresos y los gastos llega a su máximo negativo al onceavo mes de operación. Dado eso, podemos decir que la inversión necesaria para cubrir los gastos de los primeros once meses de operación corresponde a la suma de **2.475 UF**. A partir del doceavo mes el negocio se auto sustenta económicamente bajo sus propios ingresos. En el anexo E se puede encontrar el detalle.

**Valor residual:** para el valor residual del proyecto sólo tomaremos en cuenta el valor del terreno, el único activo que no se deprecia. Esto con el objetivo de ser conservador teniendo en cuenta que el monto debería ser mayor debido a que los otros activos también valdrán en el fin del periodo de evaluación. La suma de la inversión en terrenos y el valor residual de este ejercicio corresponde a **7.032 UF**.

#### **Gastos de Administración y Ventas:**

Los gastos de administración y ventas corresponden a las remuneraciones las cuales ya fueron detalladas en la sección 8.4 Remuneraciones. A efectos de la elaboración del flujo, los cargos de trabajo fueron segmentados en administrativos y operativos. En GAV sólo consideraremos la dieta de los cargos administrativos.

Tabla 25. **Gastos de Administración por etapas, UF.**

	1er año	2do año	4to año	6to año
<b>Gerente General</b>	1.342	1.342	1.342	1.342
<b>Asesor de Sustentabilidad</b>	333	333	333	333
<b>Contabilidad</b>	370	370	370	370
<b>Gerente Administrador</b>	-	440	879	1.319
<b>Ama de llaves Administradora</b>	-	254	509	763
<b>Total</b>	<b>2.045</b>	<b>2.739</b>	<b>3.433</b>	<b>4.127</b>

Fuente: elaboración propia



### Costos Fijos:

En los costos fijos se consideraron los costos que no varían en función de la tasa ocupacional, considerando patentes anuales, seguros anuales, planes de internet, cable y telefonía, y también los sueldos de cargos de orden operativo. Al igual que los GAV, los costos fijos varían enormemente en función del plan de puesta en marcha por etapas. A continuación puede ver el detalle de los costos fijos totales de cada etapa:

Tabla 26. Costos fijos totales por etapa, UF.

	Año 1	Años 2-3	Años 4-5	Años 6-10
<b>Seguros Incendio + Sismo + Robo</b>		81	81	81
<b>Internet, Tv Cable, Telefonía</b>		105	210	316
<b>Patente alcohol</b>		9	18	26
<b>Patente comercial</b>	35	35	69	104
<b>Vehículos y minibuses</b> (Patente + SOAP + Mantención + Seguro)	25	25	51	76
<b>Marketing</b>	193	193	460	659
Sueldos operativos T.O anuales				
<b>Product. Manager</b>	509	509	509	509
<b>Ventas y Marketing</b>	1.249	1.249	1.249	1.249
Sueldos Operativos B&B anuales				
<b>Jefa de Cocina/Aseo</b>		208	416	625
<b>Personal de casa</b>		264	527	791
<b>Mantención</b>		111	222	333
<b>Operario sustentabilidad</b>		111	222	333
<b>Total</b>	<b>2.011</b>	<b>2.899</b>	<b>4.035</b>	<b>5.102</b>

Fuente: elaboración propia

Desde el inicio de las operaciones de Santiago BaseCamp al segundo año, a los costos fijos se suman la patente de alcohol, planes de cable y telefonía y los sueldos operativos del B&B, lo mismo al año 4 y luego al 6. Desde un inicio se pretende fomentar el Woofing a efectos de reducir el total de los sueldos operativos sin discontinuar el trabajo respectivo. Por tales efectos se estima un descuento del 25% al total anual de los cargos de: Personal de casa, Mantención y Operario de Sustentabilidad.

### Costos Variables:

Los costos variables de hotelería varían dependiendo de la tasa de ocupación. Ante aquella premisa se tienen los siguientes conceptos de egreso:

- Insumos de habitación: los insumos necesarios para el mantenimiento de las habitaciones, lavado de sábanas, productos de limpieza y productos de baño. Se asumió un costo de \$3.500 pesos por habitación usada, monto que se multiplica

por la cantidad de habitaciones y luego se corrige por la tasa ocupacional de aquel mes del BaseCamp respectivo.

- Intermediarios: egresos por concepto de intermediarios, correspondiente a un 10% de los ingresos. Considerando que un 20% de los clientes utilizarán intermediarios como canal de reserva.
- Insumos desayuno: los insumos necesarios para la preparación de los desayunos se hicieron en base al total de capacidad de personas corregido por la tasa ocupacional de cada mes, y luego se estimó un costo de \$1.200 pesos por desayuno servido.
- Agua: el cálculo del gasto de agua se hizo tomando estudios de la súper intendencia de servicios sanitarios; indican que una persona consumiendo responsablemente, consume 2,3 m<sup>3</sup> de agua al mes, en base a los mismos estudios se estimó un precio promedio en Chile de \$1.200 pesos por metro<sup>3</sup> de agua. Esto multiplicado por la capacidad máxima de personas y luego corregido por la tasa ocupacional de cada mes nos entrega el estimado de gastos en agua.
- Luz: datos de Chilectra en su sitio web indican que el precio de luz promedio es de \$112,3/KWh. El consumo de una persona haciendo uso responsable es aproximadamente de 75 KWh/mes. Al igual que con el agua para el cálculo se multiplicó el uso de una persona al mes por la capacidad total de personas y se corrigió usando la tasa ocupacional de cada mes.
- Personal extra: se refiere al personal de casa a ser necesitado sólo en temporada alta dependiendo del nivel de ocupación, debido a eso se considera un costo variable. La remuneración es mensual considerando sólo seis meses al año.
- Arriendo: el primer año The BaseCamp operará sólo con el tour operador, arrendando un espacio de trabajo en la ciudad de Santiago, para lo cual se estimó un arriendo de \$500.000 anuales incluyendo gastos comunes.

Tabla 27. **Resumen Costos Variables, en el primer año de cada etapa, UF.**

Costo	Año 1	Año 2	Año 4	Año 6
<b>Arriendo oficina</b>	231			
<b>Insumos</b>		653	857	1.147
<b>Intermediarios</b>	14	307	438	584
<b>Desayunos</b>		660	863	1.140
<b>Agua, luz, leña</b>		202	264	3749
<b>Personal extra</b>		43	87	130
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>1.865</b>	<b>2.510</b>	<b>3.350</b>

*Fuente: elaboración propia*

En la inversión, las tácticas, la estrategia y la filosofía del proyecto se plantean parámetros de sustentabilidad, algunos de aquellos parámetros afectan directamente el monto de los costos variables por ejemplo en el uso de energías. Aquellos factores que en el plazo generan una reducción de costos no fueron tomados en cuenta para el flujo con el fin tomar una postura conservadora y generar una holgura en el cálculo de la rentabilidad del proyecto.

### Depreciación:

La depreciación de los activos es de carácter lineal y por tipo de activo. Esto según lo estimado previamente en la inversión en capital fijo de cada etapa y la vida útil de cada tipo de activo determinadas por el SII.

Para facilitar la lectura, la siguiente tabla muestra sólo las depreciaciones de los activos de la primera y segunda etapa correspondiente a Santiago BaseCamp y al Tour Operador, eso, agregado en periodos de 5 años. Debido a que en la primera etapa sólo se arrendará un espacio, algunos activos comienzan a depreciarse a partir de la segunda etapa. En el anexo G pueden encontrar la depreciación total de los activos de los tres BaseCamp usada para el cálculo del flujo de caja, y en los anexos H y I el detalle por BaseCamp.

Tabla 28. Depreciación Santiago BaseCamp y T.O

Activos agrupados	Valor de compra (UF)	Vida útil	Depreciación acelerada	Depreciación Anual	Depreciación Acelerada	Años 1 a 5	Años 5 a 10
Construcción de madera	9.546	30	10	318	955	3.818	4.773
Minibus y camionetas	848	7	2	121	424	848	61
Hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, y cocinas.	190	9	3	21	63	190	-
Computadores y tecnológicos	280	6	2	47	140	280	187
Maquinarias y equipos en general	770	15	5	51	154	616	154
Artículos de cocina y ropa de cama	564	3	1	188	564	658	470
Muebles y Enceres	606	7	2	87	303	620	121
					<b>Total</b>	<b>7.030</b>	<b>5.765</b>

Fuente: elaboración propia

En la anterior tabla los activos de la etapa dos, correspondientes a las instalaciones de Santiago BaseCamp (construcción, hornos, artículos de cocina y ropa de cama) se comienzan a depreciar desde el segundo año, no así activos de computación o muebles, los cuales serán necesarios para la primera etapa mientras se arrienda una oficina.

**Reinversiones:**

Las reinversiones se planifican en base a los años de vida útil de los activos según el SII, al término de la vida útil se establece una reinversión del 50% del costo inicial del activo. Para los activos agrupados en “Computadores y tecnológicos”, la reinversión es del 100%. A continuación el detalle agregado de la reinversión de los tres BaseCamp y el Tour Operador, las cuales comienzan en el año 5.

Tabla 29. **Plan de reinversiones The BaseCamp, UF**

<b>Activo</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Construcción de madera</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Minibus y camionetas</b>	-	-	-	424	-	-
<b>Hornos microondas, refrigeradores, y cocinas.</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Computadores y tecnológicos</b>	-	-	280	-	-	92
<b>Maquinarias y equipos en general</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Artículos de cocina y ropa de cama</b>	282	-	149	282	168	-
<b>Muebles y Enceres</b>	-	-	-	282	-	-
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>0</b>	<b>429</b>	<b>988</b>	<b>168</b>	<b>92</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 9.2.2 Flujo de Caja

La siguiente tabla detalla el flujo de caja del proyecto para el negocio con todos los elementos nombrados en la sección 9.1 y 9.2.2:

Tabla 30. Flujo de Caja The BaseCamp a 10 años, UF

AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>INGRESO OPERACIONAL</b>												
The BaseCamp		2.237	15.339	16.383	21.436	21.972	29.190	29.920	30.668	31.434	32.220	
<b>COSTO OPERACIONAL</b>												
Costos Fijos		-2.011	-2.899	-2.899	-4.035	-4.035	-5.102	-5.102	-5.102	-5.102	-5.102	
Costos Variables		-245	-1.865	-2.012	-2.510	-2.561	-3.350	-3.430	-3.513	-3.598	-3.625	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>19</b>	<b>10.575</b>	<b>11.472</b>	<b>14.891</b>	<b>15.377</b>	<b>20.738</b>	<b>21.387</b>	<b>22.053</b>	<b>22.735</b>	<b>23.494</b>	
GAV		-2.045	-2.739	-2.739	-3.433	-3.433	-4.127	-4.127	-4.127	-4.127	-4.127	
<b>EBITDA</b>		<b>-2.064</b>	<b>7.836</b>	<b>8.733</b>	<b>11.459</b>	<b>11.944</b>	<b>16.611</b>	<b>17.261</b>	<b>17.926</b>	<b>18.608</b>	<b>19.367</b>	
-Pérdida del Ejercicio Anterior			-2.613	0	0	0	0	0	0	0	0	
-Depreciación		-549	-2.603	-1.504	-2.726	-2.219	-3.784	-3.296	-2.819	-2.637	-2.637	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-2.613</b>	<b>2.620</b>	<b>7.229</b>	<b>8.733</b>	<b>9.725</b>	<b>12.827</b>	<b>13.965</b>	<b>15.107</b>	<b>15.971</b>	<b>16.730</b>	
-Impuesto a la Renta (25%)		0	-655	-1.807	-2.183	-2.431	-3.207	-3.491	-3.777	-3.993	-4.182	
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>-2.613</b>	<b>1.965</b>	<b>5.422</b>	<b>6.550</b>	<b>7.294</b>	<b>9.620</b>	<b>10.474</b>	<b>11.330</b>	<b>11.978</b>	<b>12.547</b>	
+Pérdida Ejercicio anterior		0	2.613	0	0	0	0	0	0	0	0	
+Depreciación		549	2.603	1.504	2.726	2.219	3.784	3.296	2.819	2.637	2.637	
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>-2.064</b>	<b>7.181</b>	<b>6.926</b>	<b>9.275</b>	<b>9.513</b>	<b>13.405</b>	<b>13.769</b>	<b>14.149</b>	<b>14.615</b>	<b>15.184</b>	
<b>INVERSION</b>												
-Capital Fijo		-17.405	0	0	0	-11.475	-282	-11.526	-429	-988	-168	
-Capital en Intangibles		-18										
-Capital de Trabajo		-2.475										
+Recuperación Capital de Trabajo											2.475	
<b>OTROS MOVIMIENTOS DE CAJA</b>												
+Valor Residual											7.032	
<b>F.NETO DE CAJA</b>		<b>-19.898</b>	<b>-2.064</b>	<b>7.181</b>	<b>6.926</b>	<b>-2.200</b>	<b>9.231</b>	<b>1.879</b>	<b>13.340</b>	<b>13.161</b>	<b>14.447</b>	<b>17.568</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUM.</b>		<b>-19.898</b>	<b>-21.963</b>	<b>-14.782</b>	<b>-7.856</b>	<b>-10.056</b>	<b>-825</b>	<b>1.053</b>	<b>14.394</b>	<b>27.555</b>	<b>42.002</b>	<b>59.570</b>

Fuente: elaboración propia.

### 9.3 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores a utilizar serán:

- VAN: valor actual neto en UF.
- TIR: tasa interna de retorno.
- Payback: plazo de recuperación de una inversión.
- RevPar: “revenue per available room”, corresponde al ingreso promedio por habitación disponible. Se expresa en pesos chilenos comunes. Es el indicador de rentabilidad más utilizado en hotelería. Se calcula obteniendo el cociente entre los ingresos obtenidos por la ocupación de habitaciones en un periodo determinado, sobre la cantidad de habitaciones disponibles para un periodo determinado. Aplica sólo desde la segunda etapa, momento en el cual entra en operación Santiago BaseCamp.

Tabla 31. **Indicadores de rentabilidad del proyecto a 10 años.**

<b>Tasa de descuento</b>	9,05%
<b>VAN</b>	23.015
<b>TIR</b>	22,9%
<b>Payback</b>	6

*Fuente: elaboración propia.*

Tabla 32. **RevPar anual The BaseCamp, en peso \$.**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
RevPar Anual		50.852	52.123	47.961	49.160	47.352	48.536	49.749	50.993	52.268

*Fuente: elaboración propia.*

Los indicadores de rentabilidad entregan un VAN y un TIR positivos de 23.015 y 22,9% respectivamente, que sitúan a The BaseCamp como una inversión rentable en el periodo especificado. Al término del 6to año ya se recupera la inversión. La TIR es mayor a la tasa de descuento  $r$ , y se valida al ser el VAN mayor a 0, esto quiere decir que desde el punto de vista financiero conviene hacer el proyecto porque este aporta riqueza a los inversionistas por sobre el costo de oportunidad del capital.

El RevPar se calculó por año de operación, hecho que se nota al ser menor el índice en el primer año de cada etapa, año 2, 4 y 6.

## 9.4 Análisis de Sensibilidad y Escenarios

### **SENSIBILIDAD**

El análisis de sensibilidad del proyecto se estudiará viendo el efecto que tienen en el VAN y la TIR dos variables; la tasa de ocupación y el precio. Esto se hará alterando las variables y analizando su efecto. Luego se analizará la sensibilidad del VAN a alteraciones en la tasa de descuento.

La tasa de ocupación será analizada porque las proyecciones de demanda fueron realizadas en base a las tasas de ocupación ya logradas por la oferta existente en cada locación según datos de la INE, y como es poco probable que The BaseCamp alcance inmediatamente aquellas tasas, se decidió analizar la sensibilidad del proyecto a esta variable frente a alteraciones. Luego respecto al precio, se decidió analizar la sensibilidad del proyecto a esta variable debido a; las dudas que surgen respecto al método usado para establecer el precio, también por lo variable que es el precio en las distintas localidades, y también por la cantidad de servicios que The BaseCamp ofrece con distintos precios, y por último, por la inminente relevancia que tiene el precio como factor origen de los ingresos obtenidos.

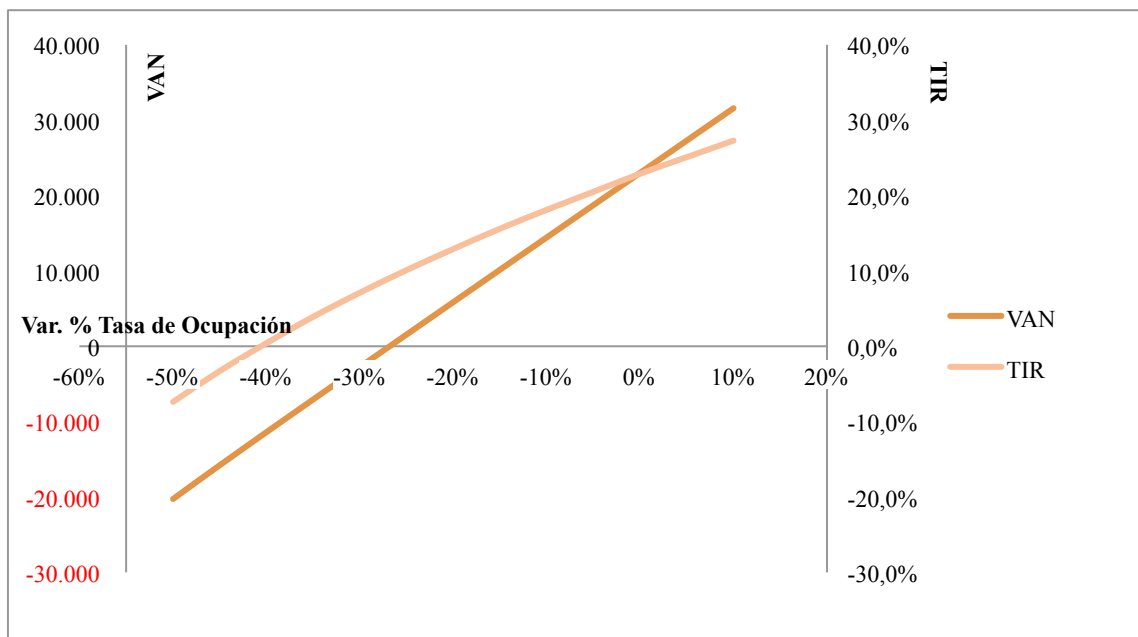
Por otro lado, el beta ( $\beta$ ) utilizado en la fórmula CAPM (0,65) para obtener la tasa de descuento, no corresponde a un negocio completamente similar a lo que se está haciendo. El índice utilizado corresponde a, según el experto Damodaran, a “Hotel and gaming”, lo que provoca que la tasa obtenida sea dudosamente baja. Por esta razón se decide alterar la tasa de descuento para ser analizada.

- **Sensibilidad a Tasa de Ocupación**

La sensibilidad del proyecto a la tasa de ocupación representa el comportamiento y la rentabilidad del proyecto respecto a desviaciones en la estimación de la demanda. La tasa se alterará en un rango del -50% al +10% siempre manteniendo la tasa de crecimiento del 2,5%.

La figura 16 muestra el comportamiento del VAN y de la TIR del proyecto frente a variaciones en la tasa de ocupación del proyecto.

**Fig. 16 Comportamiento del VAN y TIR vs. Variaciones en la Tasa de Ocupación.**



*Fuente: elaboración propia.*

Observando que la curva del comportamiento del VAN es bastante lineal, se decide aplicar una ecuación a la recta tendencia de la curva. Esto a efectos de poder determinar la tasa de ocupación en el punto de equilibrio VAN=0. A partir de la figura 16 podemos obtener la ecuación del VAN correspondiente a :

$$y = 86.246x + 23.041$$

Para obtener el punto de equilibrio en que el VAN es igual a cero, igualamos (y) a cero en la ecuación. De esta manera obtenemos que el proyecto es capaz de aguantar hasta una variación en la tasa de ocupación (x) del -26,7%, punto en el cual el VAN se iguala a cero.

A efectos de tener una estimación de qué tasa de ocupación es capaz de aguantar el proyecto para mantener el VAN positivo, en el anexo AB se pueden ver las tasas de ocupación del proyecto en el año 2 y 10 del proyecto, multiplicadas por el factor castigador del 73,3% (100% - 26,7% = 73,3%), en el punto de equilibrio del proyecto.

En conclusión, las tasas de ocupación reducidas no alcanzan las tasas de ocupación actuales al año 2016 que la INE entrega a cada locación. Esto quiere decir que el proyecto presenta un sólido comportamiento frente a desviaciones en la estimación de la demanda teniendo en cuenta



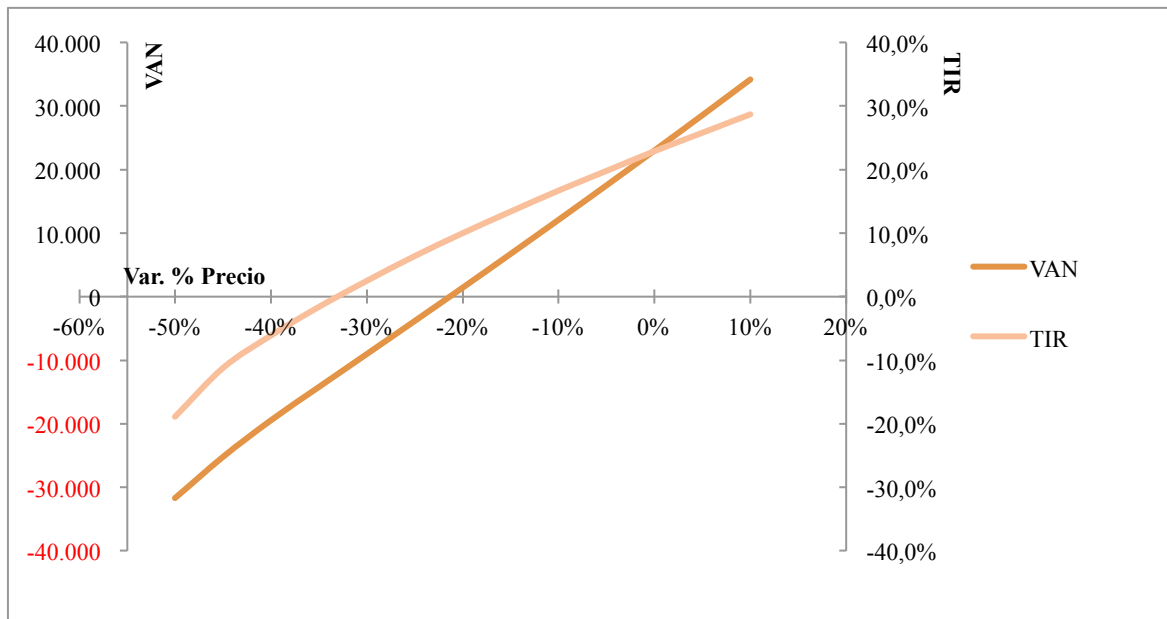
las tasas actuales y las proyecciones de crecimiento de la industria en cada locación, disminuyendo así el riesgo de una eventual implementación del proyecto.

Respecto del comportamiento de la TIR ante variaciones en la tasa de ocupación podemos decir que la curva resulta tener un mayor grado de horizontalidad que el VAN, por lo que se infiere que presenta un menor grado de sensibilidad a la tasa de ocupación que el VAN.

- **Sensibilidad al Precio**

El precio es un elemento que compone la oferta, y como tal, mediremos la sensibilidad del proyecto a este elemento. El precio se alterará en un rango del -50% al +10%, este cambio se realizará en todos los productos de cada BaseCamp y del tour operador. La figura 17 muestra el comportamiento del VAN y de la TIR a tal alteración.

Fig. 17. Comportamiento del VAN y TIR vs. Variaciones en el precio.



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en la figura 16, en la figura 17 la curva del VAN es bastante lineal, por lo que se decide aplicar una ecuación a la recta tendencia de la curva. Esto a efectos de poder determinar el precio en el que se logra el punto de equilibrio VAN=0. A partir de la figura 17 podemos obtener la ecuación del VAN correspondiente a :

$$y = 107.921x + 23.136$$

Para obtener el punto de equilibrio en que el VAN es igual a cero volvemos a realizar el ejercicio anterior. De esta manera obtenemos que el proyecto es capaz de aguantar hasta una variación en

el precio ( $x$ ) del -21,4%, punto en el cual el VAN se iguala a cero. En aquél punto en que el VAN es igual a cero y la variación del precio es un -21,4%, la TIR es igual a la tasa de descuento del proyecto: 9,045%.

A efectos de tener una estimación de los precios mínimos con que el proyecto se mantiene siendo rentable, a continuación en la tabla 33 y 34 vemos los precios de los productos del proyecto reducidos en un 21,4%, para obtener el punto de equilibrio.

Tablas 33 y 34. **Precios para punto de equilibrio del proyecto, US\$.**

<b>Santiago BaseCamp US\$</b>		
	Alta	Baja
Hab. 2 personas	75	-
Hab. 3 personas	98	-
Hab. 4 personas	94	-
Hab. 6 Personas	126	-
<b>BaseCamp del Valle US\$</b>		
	Alta	Baja
Hab. 2 personas	122	-
Hab. 3 personas	138	-
Hab. 4 personas	130	-
Hab. 6 Personas	181	-
<b>Patagonia BaseCamp US\$</b>		
	Alta	Baja
Hab. 2 personas	106	80
Hab. 3 personas	126	94
Hab. 4 personas	122	91
Hab. 6 Personas	173	130

*Fuente: elaboración propia.*

<b>Tour Operador US\$</b>		
	Alta	Baja
Zona Central 1	794	-
Zona Central 2	641	-
Centro Sur 1	1003	-
Centro Sur 2	1027	992
Montaña Mar	1051	-
Chile Biking	1728	-

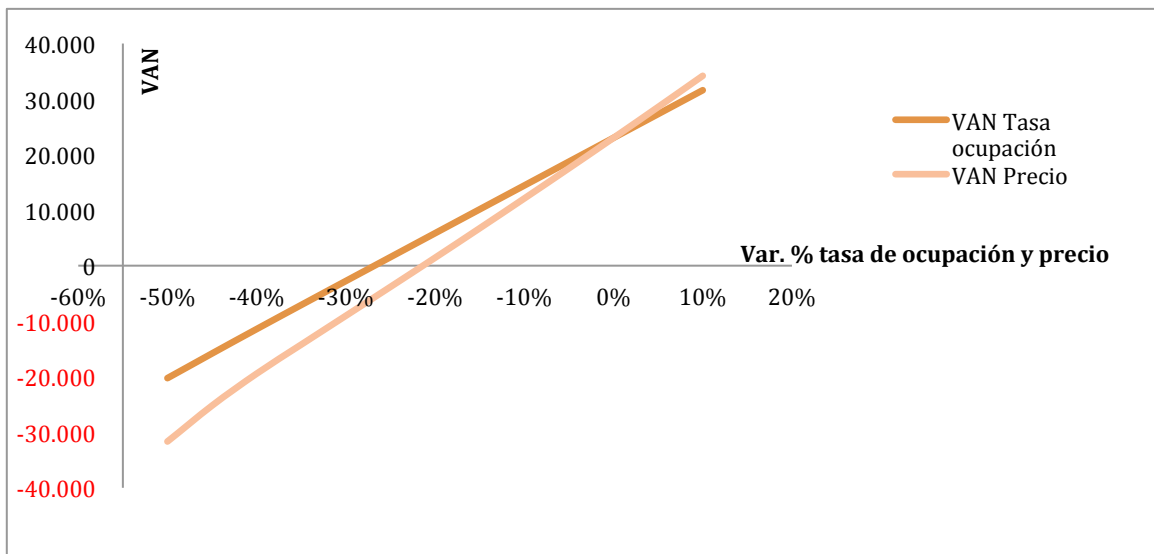
*Fuente: elaboración propia.*

Respecto a las tablas anteriores podemos decir que los precios a nivel de VAN=0, presentan una oferta atractiva a pesar de ya en estos niveles corresponder a precios de nivel A3. Tener claro estos precios límites son de gran utilidad para el área comercial de ventas y marketing de la empresa, sobre todo a la hora de querer realizar descuentos o promociones para incentivar la demanda, haciéndolo de una manera medida y restringida con límites de ruptura claros evitando así caer en pérdidas innecesarias.

De la TIR al igual que en el ejercicio anterior, podemos decir que la curva tiene un mayor grado de horizontalidad, pudiendo inferir de aquél comportamiento que la TIR es menos sensible al precio que el VAN.

A efectos de determinar a qué variable el proyecto es más sensible, precio o tasa de ocupación, compararemos el comportamiento del VAN del proyecto ante la variación porcentual del -50% al +10% en la tasa y así también en el precio, alterando los parámetros por separado.

**Fig. 18. Comparación VAN del proyecto alterado por tasa de ocupación v/s VAN del proyecto alterado por precio.**



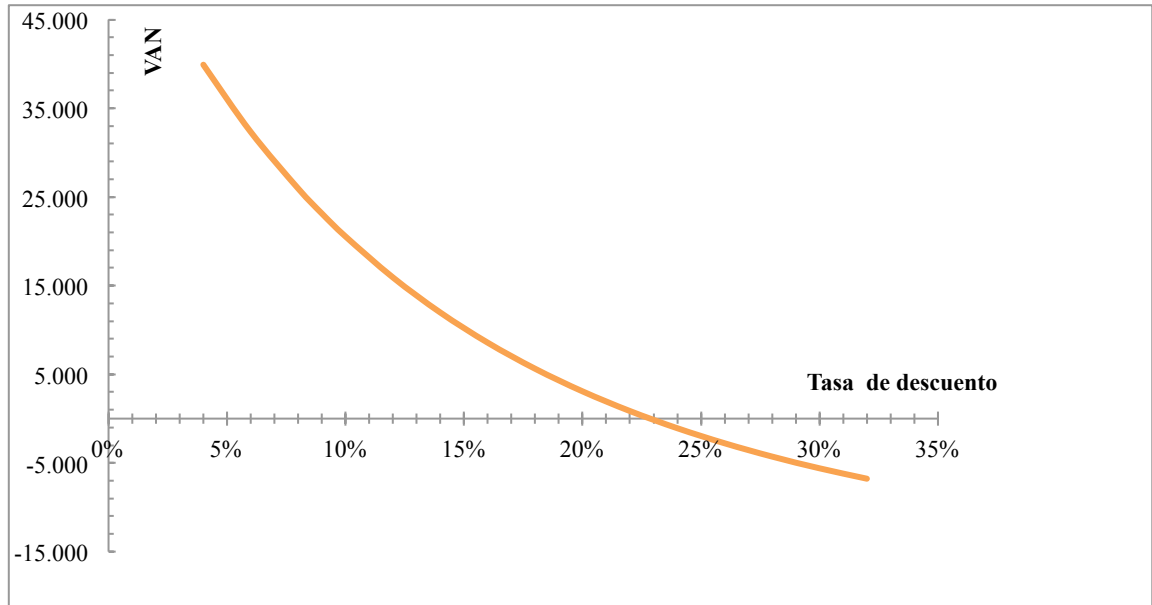
*Fuente: elaboración propia.*

En el gráfico anterior se ve que la curva que representa el VAN ante variaciones del precio es más vertical que la curva que representa el VAN ante variaciones de la tasa de ocupación. Las variaciones en ambos casos son hechas en la misma escala, por lo que podemos decir que el proyecto es más sensible al precio que a variaciones en la tasa de ocupación.

- **Sensibilidad a Tasa de descuento**

La tasa de descuento del proyecto se alterará a un 4% y hasta un 32%, exhibiendo de esta manera la figura 19 el comportamiento del VAN del proyecto ante distintas tasas.

**Fig. 19. Comportamiento del VAN vs Tasas de descuento.**



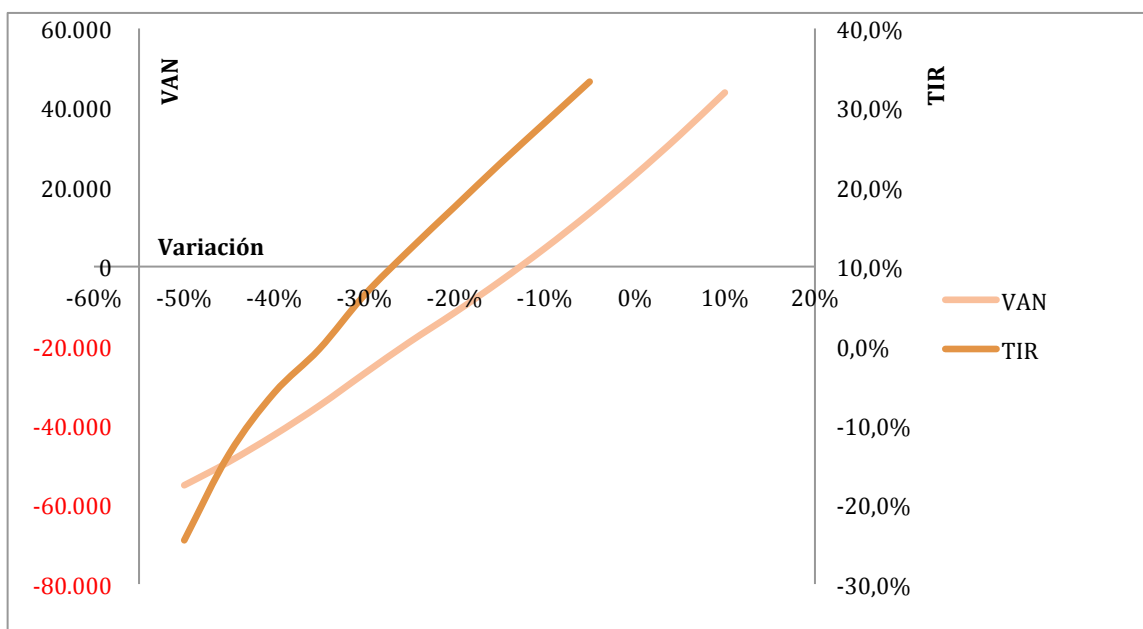
*Fuente: elaboración propia.*

En la figura 19 se ve la curva negativa del VAN la cual indica que a mayor tasa de descuento menor el VAN, cruzando el eje X en 22,9%, porcentaje en que la tasa de descuento iguala la TIR del proyecto. Se ve como la curva pronunciada sostiene el VAN positivo hasta aquél punto dando muestras de la fortaleza del proyecto, sobre todo cuando las tasas de descuento en proyectos de la industria rara vez son mayores a al 20%.

### **ESCENARIOS**

Para analizar distintos escenarios realizaremos una alteración simultánea de la tasa de ocupación y del precio. Ambas variables serán alteradas del -50% al +10% y al igual que en el ejercicio anterior analizaremos el comportamiento de las curvas del VAN y la TIR.

Fig. 20. Comportamiento del VAN y la TIR ante distintos escenarios de tasa de ocupación y precio.



Fuente:

*elaboración propia.*

En el escenario se ve cómo las 2 variables en conjunto hacen que el VAN llegue al punto de equilibrio cero con menores variaciones a cuando el VAN se hace cero con las variables por separado. Luego alejándose del punto de equilibrio se nota que el comportamiento es más extremo variando a mayores proporciones ante distintos escenarios tanto positivos (menor variación negativa o mayor positiva) y negativos (mayor variación negativa, o menos positiva).

## 9.5 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se evalúa la postulación a fondos públicos concursables junto a un porcentaje de capital propio obtenido a través de inversionistas. A continuación repasaremos ciertos fondos disponibles y sus respectivas instituciones para luego ahondar en perfil del inversionista.

### FONDOS

- **CORFO:** la CORFO a través de Innova Chile apoya el desarrollo de nuevos negocios, el emprendimiento y el desarrollo de capacidades emprendedoras a través de fondos de inversión, algunos de estos son:
  - Programa de emprendimientos locales (PEL)

- Capital Semilla

CORFO también cuentan con programas enfocados en la optimización de recursos y capacidades en por ejemplo, eficiencia energética y medio ambiental, como también tienen fondos en búsqueda de aumentar los estándares de calidad. Estos fondos son de especial interés para The BaseCamp en búsqueda de sus objetivos:

- Programa de pre inversión en eficiencia energética: financia estudios y gestión en búsqueda de una mayor eficiencia energética.
  - Programa de pre inversión en medioambiente: financia estudios y gestión en búsqueda de un desarrollo en pro del medio ambiente.
  - Fondos para calidad: financia la gestión en búsqueda de certificaciones de calidad.
- **SERCOTEC:** el servicio de cooperación técnica tiene como misión promover el desarrollo de las micro y medianas empresas. The BaseCamp al no estar constituida y al proyectar en el corto plazo ingresos menores a 25.000 UF es categorizada como una pequeña empresa. Para este tipo de emprendimientos SERCOTEC cuenta con los siguientes fondos:
    - Capital Semilla emprendimiento.
    - Fondo de promoción y canales de inversión: para financiar promoción colaborativa, por ejemplo asistencia a ferias o conferencias.

## **INVERSIONISTAS**

Como se citó en la sección 3.1.5 sobre testimonios de actores nacionales, Fernando Camiroaga afirma que existen y es posible encontrar inversionistas que ven este tipo de proyectos más allá de la rentabilidad que puedan entregar. Lo ven como una estancia de sociabilización, donde se atraen por el status y el posicionamiento personal como inversionista que una inversión de este tipo puede generar. Eso sin mencionar que además de los beneficios más allá de la rentabilidad, el proyecto sí es rentable.

Eventualmente se espera generar un grupo de accionistas dispuestos a ser parte de éste proyecto poniendo de su capital propio a modo de inversión, así también la propuesta es que la sociedad por acciones sea manejada por un directorio conformado en su mayor parte por los inversionistas, dejando abierta la posibilidad de que el inversionista sea de perfil familiar o interesado.

## 10. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se resumen los resultados más importantes de esta tesis y también un pequeño análisis de cada punto:

- Se identificó un mercado en crecimiento tanto a nivel nacional como a nivel global. Son cada vez más los turistas de aventura en Chile y en el mundo, y las llegadas a Chile proyectan cada vez más visitantes con intereses especiales. Aquél interés permite mermar los riesgos que presenta la estacionalidad en el turismo en Chile. La investigación da cuenta de una tendencia mundial cuantificando el aumento en la cantidad de turistas de aventura, como también el creciente potencial y calidad de Chile como destino de aventura.
- Se ha diseñado un plan de negocios con estrategias y tácticas concretas que responden a la filosofía y personalidad de marca que se pretende lograr, esto acorde a los lineamientos del segmento teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, buscando así generar el mayor beneficio posible y de esa manera extraer un mayor excedente al consumidor.
- Se ha desarrollado un concepto que engloba el modelo de negocios y es acorde al lenguaje del segmento objetivo.
- Se ha definido una figura jurídica óptima para el proyecto y detallado los pasos para la constitución de la empresa. También se establecieron las etapas para el apropiado desarrollo de las unidades del negocio y se estudiaron las locaciones eligiendo las mejores a criterios del segmento objetivo y de la propuesta de The BaseCamp. Se cotizó y generó un presupuesto de inversión en base a precios reales de mercado de equipamiento, terrenos y costos de construcción, también se incluyeron los capitales intangibles y se calculó un capital de trabajo para sustentar los primeros meses del negocio.
- Se diseñó una estructura organizacional que permite una gestión pro sustentabilidad la cual a su vez es el factor diferenciador del negocio, este factor diferenciador en el mediano – largo plazo genera la reducción de costos generando mayor rentabilidad permitiendo el logro de los objetivos.
- Se ha generado un plan de negocios bajo parámetros de sustentabilidad en cada uno de los 3 ejes de la sustentabilidad: medioambiental, social y económica, a través de una filosofía y tácticas puntuales influenciadas por elementos de la permacultura. La materialización de esto se ve en, entre otras cosas, la reducción y reutilización de residuos varios, la optimización en el uso de espacios en busca de beneficios económicos y sociales, la búsqueda de la armonía con el eco-ambiente de cada comunidad de las distintas localidades turísticas, a través del apoyo y un espíritu de colaboración, la generación de trabajos y sueldos dignos, y el fomento local evitando fugaz de dinero.

- Finalmente el análisis financiero hecho a un horizonte de 10 años entregó resultados positivos y con buen grado de soporte ante alteraciones en la tasa de ocupación, el precio y la tasa de descuento. Se determinó que el proyecto es más sensible al precio que a la tasa de descuento y también se obtuvo el punto de equilibrio del proyecto ante alteraciones de aquellas dos variables a efectos de tener claro qué tasa de ocupación es capaz de aguantar el proyecto, y también para tener claro hasta que nivel se puede alterar el precio sin sobrepasar el punto de equilibrio donde el VAN es igual a cero.



## 11. CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta tesis se obtienen a partir de la investigación hecha y de la propuesta del plan de negocios incluyendo el plan de marketing, la propuesta organizacional, operacional y el plan financiero. Se profundizó e investigó una industria en crecimiento, asociada a un mercado de gran potencial, y con un país dotado de recursos de clase mundial. Es más, cabe mencionar como reciente hecho de último minuto, que en la ceremonia World Travel Awards South America, realizada el 01/07/2016 en Perú, Chile reafirma su título como “South America’s leading Adventure Tourism Destination”.

El segmento estudiado exhibe claros aspectos valóricos, estos aspectos determinan sus decisiones las cuales apuntan cada vez más hacia parámetros de sustentabilidad. Generar valor a través de estos parámetros se estableció como una prioridad del plan de negocios teniendo claro que el principal objetivo del negocio no es generar rentabilidad si no generar bien estar en sus stakeholders, mirando la rentabilidad como una necesidad para lograr aquél objetivo. Luego de la investigación se concluyó que la sustentabilidad ayuda directamente a generar rentabilidad si es que se toman las decisiones adecuadas para transformar aquél aspecto en una ventaja competitiva y así generar mayor valor. De esta manera se establecen precios acordes al valor que el segmento entrega a atributos ligados a la sustentabilidad.

En base a la situación de la industria, a la sustentabilidad, y al concepto “campamentos base” usado por el segmento para referirse a una red de campamentos en los cuales el turista de aventura se mueve entre uno y otro en una expedición, se decide crear este negocio bajo el concepto de “The BaseCamp”, generando una red de bed & breakfast donde optimizando en atributos ligados a la sustentabilidad en cada establecimiento, se busca ser la empresa con la cual un turista de aventura pueda planificar, comenzar y desarrollar su viaje por Chile siendo también el lugar donde pueda descansar, encontrar lo que necesita para su respectiva actividad de aventura, y reponerse con los desayunos para volver a disfrutar de las increíbles condiciones naturales que Chile tiene. Tal cual lo haría en un verdadero BaseCamp.

A efectos de la demanda, se tiene claro que no toda la población mundial presentará comportamientos e ideales ligados a la sustentabilidad, pero con base en la investigación realizada y a la información disponible, sí se estima que existe potencial en esta filosofía no sólo para la industria del turismo si no que es extrapolable a muchas industrias. También se tiene claro que esto ya es de conocimiento de la industria del turismo y ya es prácticamente un estándar, sobre todo en el turismo aventura, a eso se debe la profundidad con que se pretende desarrollar este aspecto en la oferta del negocio, es decir; no sólo como un tema más, si no como una base

concreta sobre la cual tomar las decisiones de largo y corto plazo, desde el minuto en que se comienza a planificar el desarrollo del negocio, luego en su constitución, en la operación, a nivel organizacional y en todo aspecto de la empresa. Este aspecto que hace algunos años fue una ventaja competitiva es hoy un aspecto que de no ser considerado puede dejar a más de un actor fuera de la industria, ya sea por las preferencias del consumidor o también por regulaciones desde el sector público que obliguen a tomar medidas.

En Chile la oferta turística está migrando lentamente hacia parámetros sustentables guiada de la mano de una gran masa emprendedora que toma sus decisiones en base a sus ideales, también ligados a lo natural y lo sustentable, y también existen establecimientos de mayor tamaño e inversión. Estos establecimientos de mayor tamaño tienen precios más elevados por lo que no compiten de manera directa con la masa emprendedora, pero existe mercado para los dos. Ante aquello la creatividad y las capacidades estratégicas para generar valor serán claves para el éxito de los establecimientos. Para muchos sus objetivos redundan en generar lo suficiente para sobrevivir con el ingreso generado, para otros las ambiciones van más lejos. Lo importante es que los recursos naturales de clase mundial de Chile atraen una gran variedad de nichos ligados a la aventura, y oferta tiene que existir para todos aquellos nichos si es que realmente se pretende transformar el turismo en una de las mayores fuerzas exportadoras del país.

Ante lo anteriormente dicho y siguiendo con los lineamientos estratégicos que la sustentabilidad permite determinar en una empresa, se ha optado por establecer una actitud colaborativa en cada localidad de The BaseCamp y también en su gestión tour operadora. En ello se toma, entre otras cosas, el concepto “Plan Karma”, concepto acuñado por otro tesista ya citado anteriormente<sup>19</sup>, bajo la lógica de que teniendo una actitud positiva y colaborativa hacia el eco ambiente de cada localidad, se aumentan las posibilidades de recibir un trato similar de vuelta. Esto es clave pensando que cada BaseCamp dependerá de una red de proveedores de aventura con la cual llevar a cabo las expediciones y tours.

A efectos de esta tesis se propone una inversión para el desarrollo de tres BaseCamps en 4 etapas. La 1era y 2da etapa para la puesta en marcha de la empresa y desarrollo del primer BaseCamp en Santiago, ambas etapas con una inversión de 17.405 UF en conjunto. Luego la 3era etapa al 4to año del proyecto para el desarrollo del 2do BaseCamp, ubicado en Chillán, específicamente en el Valle las Trancas con una inversión de 11.475 UF. Y por último la 4ta etapa al 6to año del proyecto para el 3er BaseCamp, ubicado en las cercanías de Coyhaique en la región de Aysén y con una inversión correspondiente a 11.526 UF.

<sup>19</sup> El Plan Karma es un concepto e idea extraña (y citada) de la tesis “Oportunidad de negocio en la industria del turismo de intereses especiales chilena: surf sustentable” realizada por Alexis Kipreos en la Universidad Federico Santa María.

Finalmente y cerrando este capítulo se puede decir que se recomienda la inversión en el proyecto, esto justificado por los lineamientos estratégicos establecidos en el plan de marketing, en la propuesta operacional y organizacional, y en los indicadores financieros obtenidos los cuales arrojan un VAN positivo de 23.015 UF y una TIR de 22,9%. Junto a eso el análisis de sensibilidad entrega un alto grado de soporte frente a eventuales desviaciones de los tres factores que generan mayores dudas y riesgo; la estimación de la demanda a través de la tasa de ocupación, el precio y la tasa de descuento obtenida de un 9,045%. Todos estos factores señalan el negocio como un proyecto rentable y fructífero en el horizonte establecido de 10 años.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Adimark. 2016. Evaluación de Gobierno Febrero 2016. [en línea] <<http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=337>> [consulta: 14 de marzo 2016]
- Aswath, Damodaran. 2016. Damodaran Online. [en línea], <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>> [Consulta:24 Junio 2016].
- ATDI (2015). Quinta edición. ATDI Reporte del Índice de Desarrollo de Turismo de Aventura. Marzo 2015.
- ATTA (2015). ATTA Industry Snapshot. Marzo 2015.
- ATTA & The George Washington University (2013). Adventure Tourism Market Study. Washington DC, Estados Unidos. Agosto 2013.
- Bachelet, Michelle. 2015, cuenta pública discurso 21 de mayo. Santiago, Chile.
- Banco Mundial. 2016. Chile panorama general. 22 de septiembre 2015. [en línea] <<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>> [consulta: 14 de marzo 2016].
- B Corporations. 2016. [en línea] <<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>> [consulta: 7 de abril 2016].
- Benefits of being sustainable in tourism. 2016. Tourism Australia. [en línea] <<http://www.tourism.australia.com/industry-advice/what-are-the-benefits-of-being-sustainable.aspx>> [consulta: 21 de abril 2016].
- Blanco Hernán, Ruiz-Dana Alejandra, Marín Andrés, Alonso Victoria, Silva Carmen Paz and Lucidi Stefano. 2007. International trade and sustainable tourism in Chile: Preliminary assessment of the sustainability of tourism in Chile in the context of current trade liberalization. Winnipeg, Canadá. International Institute for Sustainable Development (IISD).
- CIA. 2016. The World Facebook, South América, Chile. [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>> [consulta: 17 de marzo 2016].
- David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik . 2009. The consumer decision journey. McKinsey Quarterly. Número 3.
- DIRECON. 2016. Acuerdo Transpacífico TPP. [en línea] <<http://www.direcon.gob.cl/tpp/>> [consulta: 14 de marzo 2016].
- FEDETUR (2015). Barómetro Chileno del Turismo Número 17. Estudio especial: El Turismo Aventura en Chile. Marzo 2015. Santiago, Chile.
- Herreros, Sebastián. 2015. Tópicos de la economía internacional, tópico 5: innovación, competitividad y diversificación exportadora. [presentación .ppt]. MBA, Master en Gestión y Dirección de empresa, Universidad de Chile. [consulta: 14 de marzo 2016].
- Gro Harlem Brundtland. 1987. Informe Brundtland realizado para las Naciones Unidas. Oxford University Press, 1987. Estados Unidos.

- Holmgren, David. 2002. Permacultura Principios y Senderos más allá de la Sustentabilidad. Victoria, Australia.
- Internet Live Stats. 2016. Internet users in the world. [en línea] <<http://www.internetlivestats.com/internet-users/>> [consulta: 30 de marzo 2016].
- Kipreos, Alexis. 2013. Oportunidad de negocio en la industria del turismo de intereses especiales chilena: Surf Sustentable. Memoria para optar al grado de Ingeniero Comercial. Santiago, Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de industrias.
- Mollison, Bill; Introducción a la Permacultura, Tasmania, Australia; Tagari (1994).
- Paula Molina. 27 de enero 2016. Cómo son las más de 400.000 hectáreas que la familia Tompkins le quiere regalar a Chile. BBC MUNDO, Chile. [en línea] <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160127\\_chile\\_tompkins\\_tierras\\_donacion\\_ecologia\\_molina\\_wbm](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160127_chile_tompkins_tierras_donacion_ecologia_molina_wbm)> [consulta: 30 de marzo 2016].
- Perrot, Manuel José. Entrevista personal realizada el 07/04/2016. Santiago, Chile. Realizada en las oficinas del SERNATUR.
- Revista Qué Pasa, entrevista a Esteban Zárate. 2011. Santiago, Chile.
- Rivas, Humberto. 1998. Gestión Turística, Los impactos ambientales en áreas turísticas rurales y propuestas para la sustentabilidad. Valdivia. Versión número 3.
- SERNATUR (2015). Subdirección de Estudios. Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014. Santiago, Chile.
- Subsecretaría de Turismo. 2016. Quiénes Somos. [en línea] <<http://www.subturismo.gob.cl/quienes-somos/subsecretaria-de-turismo/>> [consulta: 14 de marzo 2016].
- The International Ecotourism Society.2012. ‘What is Ecotourism’ [en línea], <[www.ecotourism.org/what-is-ecotourism](http://www.ecotourism.org/what-is-ecotourism)> [consulta: 30 de marzo 2016].
- The World Bank. 2016. Data, International tourism, Number of arrivals. [en línea] <<http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL/countries/1W-OE-CL-XT-XN-XM?display=graph>> [consulta: 17 de marzo 2016].
- Wheelen, Thomas L./Hunger David J. Administración estratégica y política de negocios. 13era edición. Pearson, Colombia, 2013.
- World Tourism Organization (2014). AM Reports, Volumen 9. Global Report On Adventure Tourism, UNWTO. Madrid.
- WTTC (2014). Travel & Tourism Economic Impact 2014 Chile. Londres, UK.
- WTTC (2015). Travel & Tourism Economic Impact 2015 Chile. Londres, UK.
- Zárate, Esteban. 2007. Modelos de Gestión Turística. [presentación .ppt]. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial. Santiago, Chile.

## 13. ANEXOS

**Anexo A:** Tasas históricas de ocupación en Chile y variación (tasas de ocupación por habitación).

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa	32,2%	34,1%	35,9%	36,4%	38,6%	37,7%	39,8%	42,8%	42,6%	42,2%	41,9%	41,9%
Variación		5,9%	5,3%	1,4%	6,0%	-2,3%	5,6%	7,5%	-0,5%	-0,9%	-0,7%	0,0%
<b>Variación promedio de la Tasa de Ocupación</b>												<b>2,5%</b>

*Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la INE..*

**Anexo B:** Cuestionario realizado a viajeros extranjeros durante investigación en terreno en Coyhaique, región de Aysén.

Name:

Age:

Country:

1.- From the following list of values, choose the 3 most important (from more important to less) for you at the moment of deciding where to stay/book while travelling.

Price

Quality

Sustainable standards

Location (¿city or natural environment?)

Certifications (¿which one?)

Security

Commodities (spa, sauna, restaurant)

Online ratings (example: trip advisor rating)

Others: \_\_\_\_\_

2.- ¿How did you plan your trip to Chile? Did you use any online service to book? ¿Travel agency? Or just a bit of Google to find out some tips? Any booking system? Which one? Answer freely.

3.- ¿Which kind of place do you like to visit in Chile? Answer freely referring to which kind of activity you prefer to do while visiting (example: hiking, cultural museum, beach/relax, community tourism).

4.- After travelling Chile and referring to the travelling quality standards that you have in your country ; ¿what's your opinion of the tourism situation in Chile? ¿what's your opinion in comparison with your previous expectations of the this country? ¿What did you say to your mates after your trip?

5.- ¿Did you visit more than one location in Chile? If you did, ¿how you manage yourself to move from one location to the other?

Please answer the next 2 questions only if you are in to any kind of adventure sport, or nature related sport (any kind, don't matter your age).

6.- Please refer to which sport and how long have you been doing it. ¿Would you consider Chile as a place to come and do that activity?. If you are willing, ¿which company would be the perfect company to do that trip?(example: wife or friends, family).

7.- Have you ever travel out of your country to do that sport/activity? Remembering that occasion, ¿what's your ideal way of travelling on that kind of trip? (example: improvising where to stay, finding out places to go at the moment, organizing everything before, pay a tourism agency focus on adventure) Please answer freely.

### Anexo C: Comportamiento de la industria del turismo hacia el PIB nacional.

Chile	2014	2014	2015	US\$m <sup>1</sup>	2025	Growth <sup>3</sup>
	US\$m <sup>1</sup>	% of total	Growth <sup>2</sup>		% of total	
Direct contribution to GDP	8,314.1	3.2	4.4	12,352.8	3.3	3.6
Total contribution to GDP	24,612.2	9.6	5.4	37,341.7	9.9	3.7
Direct contribution to employment <sup>4</sup>	253.0	3.2	3.3	313.8	3.4	1.8
Total contribution to employment <sup>4</sup>	720.9	9.1	4.1	892.2	9.7	1.7
Visitor exports	3,096.3	3.5	4.1	4,402.8	3.8	3.2
Domestic spending	14,666.8	5.7	4.0	21,562.1	5.7	3.5
Leisure spending	15,075.9	2.7	3.9	22,293.1	2.8	3.6
Business spending	2,687.1	0.5	4.6	3,671.9	0.5	2.7
Capital investment	5,679.9	10.0	9.1	8,765.9	10.9	3.5

<sup>1</sup>2014 constant prices & exchange rates; <sup>2</sup>2015 real growth adjusted for inflation (%); <sup>3</sup>2015-2025 annualised real growth adjusted for inflation (%); <sup>4</sup>'000 jobs

Fuente: World Economic Forum, 2015.

**Anexo D:** Tasa de ocupación mensual al 2015 de lugares de interés.

Mes	Ene	Feb	Ma	Abr	Ma	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Santiago Urbano</b>	69%	58%	71%	69%	59%	73%	76%	71%	67%	79%	81%	64%
<b>Chillán/ V. Las Trancas</b>	34%	47%	29%	28%	27%	26%	55%	39%	31%	34%	28%	27%
<b>Patagonia</b>	60%	64%	49%	30%	29%	29%	28%	30%	32%	42%	52%	46%
Cantidad de días mes	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31
<b>Promedio tasa</b>	54%	56%	50%	42%	38%	43%	53%	47%	44%	52%	54%	46%

Fuente: elaboración propia con datos de la INE.

**Anexo E:** Tabla Cálculo inversión en Capital de Trabajo.

Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>	-	-	-	-	-	359	449	395	-	-	903	766
<b>Sumatoria</b>	-	-	-	-	-	359	808	1.203	1.203	1.203	2.106	2.873
<b>Remuneraciones</b>	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317	317
<b>Sumatoria</b>	-	317	634	951	1.268	1.585	1.901	2.218	2.535	2.852	3.169	3.486
<b>Arriendo Intermediarios de Reservas</b>	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
<b>Insumos habitación</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Insumos Desayunos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL Costos Variables</b>	19	19	19	19	19	21	22	22	19	19	25	24
<b>Sumatoria</b>	19	39	58	77	96	118	140	162	181	200	225	249
<b>Costos Fijos (sin remuneraciones)</b>	19	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
<b>Sumatoria</b>	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
<b>Total Gastos Sumatoria</b>	39	336	336	336	336	338	339	339	336	336	342	341
<b>Gastos</b>	39	375	711	1.047	1.383	1.722	2.061	2.399	2.735	3.072	3.413	3.754
<b>Diferencia Desfasada</b>	-39	-375	-711	-1.047	-1.383	-1.722	-1.701	-1.591	-1.532	-1.868	<b>-2.210</b>	-1.648

Fuente: elaboración propia.



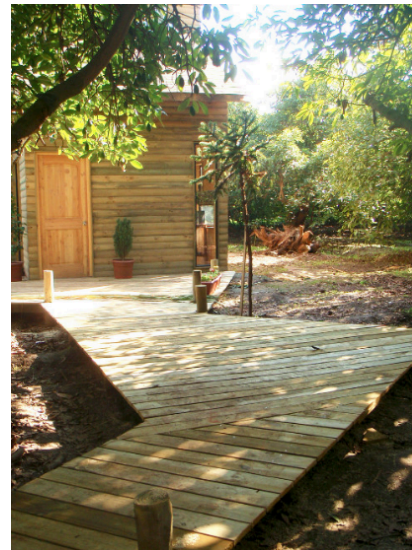
**Anexo F:** Construcción de referencia.

Fuente: plataforma arquitectura,

Casa Pirque, Santiago / Costo: 16 UF/m<sup>2</sup>. Fuente: <http://goo.gl/lpJXkf>



Casa La Cruz, Valparaíso / Costo: 7,6 UF/m<sup>2</sup>. Fuente: <http://goo.gl/M5ibk0>



### Anexo G: Detalle depreciaciones The BaseCamp.

Activos agrupados	Años Vida útil	Años depreciación acelerada	Años									
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Construcción de madera	30	10	-	955	955	1.555	1.555	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240
Minibus y camionetas	7	2	424	424	-	193	193	308	308	61	-	-
Hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, y cocinas.	9	3	-	63	63	107	44	89	44	44	-	-
Computadores y tecnológicos	6	2	98	140	43	46	46	23	70	47	47	47
Maquinarias y equipos en general	15	5	-	154	154	287	287	447	293	293	160	160
Artículos de cocina y ropa de cama	3	1	-	564	-	297	94	431	94	94	150	150
Muebles y Enceres	7	2	27	303	290	241	-	247	247	40	40	40
		<b>Total</b>	<b>549</b>	<b>2.603</b>	<b>1.504</b>	<b>2.726</b>	<b>2.219</b>	<b>3.784</b>	<b>3.296</b>	<b>2.819</b>	<b>2.637</b>	<b>2.637</b>

Fuente: elaboración propia con datos del SII.

### Anexo H: Detalle depreciaciones BaseCamp del Valle.

Activos agrupados	Valor de compra (UF)	Vida útil	Depreciación acelerada	Depreciación Anual	Depreciación Acelerada	Años 4 a 7	Años 8 a 10
Construcción de madera	6.001	30	10	200	600	2.400	1.800
Minibus y camionetas	386	7	2	55	193	386	-
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras y cocinas.	133	9	3	15	44	133	-
Computadores y tecnológicos	92	6	2	15	46	92	-
Maquinarias y equipos en general	665	15	5	44	133	532	133
Artículos de cocina y ropa de cama	297	3	1	99	297	297	-
Muebles y Enceres	481	7	2	69	241	241	-
					<b>Total</b>	<b>4.081</b>	<b>1.933</b>

Fuente: elaboración propia con datos del SII.

**Anexo I: Detalle depreciaciones Patagonia BaseCamp.**

Activos agrupados	Valor de compra (UF)	Vida útil	Depreciación acelerada	Depreciación Anual	Depreciación Acelerada	Años 6 a 8	Años 9 a 10
Construcción de madera	6.851	30	10	228	685	2.055	1.370
Minibus y camionetas	617	7	2	88	308	617	-
Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras y cocinas.	133	9	3	15	44	133	-
Computadores y tecnológicos	137	6	2	23	69	46	-
Maquinarias y equipos en general	801	15	5	53	160	480	320
Artículos de cocina y ropa de cama	337	3	1	112	337	337	112
Muebles y Enceres	494	7	2	71	247	494	-
					<b>Total</b>	<b>4.161</b>	<b>1.803</b>

Fuente: elaboración propia con datos del SII.

**Anexo J: Detalle inversión habitaciones 2 personas Santiago BaseCamp, 10 habitaciones.**

Habitaciones matrimoniales 2 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales 10 habitaciones	Box Spring Cama King	5	\$560.990	\$2.804.950	-	Rosen sku: 16004620
	Juego de Sábanas King 500 hilos	20	\$71.990	\$1.439.800	-	Rosen sku: 13011595
	Plumón Bio Térmico King	5	\$79.990	\$399.950	-	Rosen sku: 14003673
	Funda de Plumón King	20	\$54.990	\$1.099.800	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón King	10	\$39.190	\$391.900	-	Rosen sku: 13004182
	Almohada Microfibra King	10	\$17.490	\$174.900	-	Rosen sku: 13003644
	Almohada Biorest Latex King	10	\$29.590	\$295.900	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002783
	Frazada King	10	\$35.990	\$359.900	-	Rosen sku: 13005408
Camas Matrimoniales divisibles x5	Box Spring Cama 1 plaza	10	\$379.990	\$3.799.900	Unibles por la ropa de cama	Rosen sku: 16004615
	Juego de Sábanas 1 plaza	10	\$15.190	\$151.900		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	10	\$45.000	\$450.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	10	\$20.000	\$200.000		Estimado
	Cubre Colchón 1 plaza	10	\$21.590	\$215.900		Rosen sku: 13004177
	Frazada King	10	\$26.390	\$263.900		Rosen sku: 13005404
Silla plegable dormitorio	Nat Geo	20	\$24.990	\$499.800	-	Paris sku: 399020-PPP-
	Mesa de Centro	10	\$79.990	\$799.900	-	Falabella Código: 4768511
	Cortinas Black Out	10	\$60.694	\$606.940		Sodimac sku: 262369-2

	Caja de Seguridad	10	\$29.990	\$299.900		Sodimac sku: 214603-7
	Frigobar	10	\$79.990	\$799.900		Paris sku: 478107-PPP-
	Accesorios Baño	10	\$20.000	\$200.000		Estimado
	Set toallas baño	20	\$12.990	\$259.800	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010
	Radiador Principal	10	\$30.000	\$300.000		Estimado
	Radiador Baño	10	\$50.000	\$500.000		Estimado
	Sillas Terraza	20	\$2.490	\$49.800		easy sku: 887196001
	Alfombra	10	\$90.000	\$900.000		Estimado
	Decoración	10	\$100.000	\$1.000.000	Decoración extra	Estimado
	Secador de Pelo	10	\$9.990	\$99.900		Paris sku: 463574-PPP-
	Lámpara velador	20	\$19.990	\$399.800		Falabella Código: 3696343
<b>Total 10 habitaciones matrimoniales</b>	<b>\$</b>					<b>18.764.440</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo K: Detalle inversión habitaciones 2 personas BaseCamp del Valle, 6 habitaciones.

Habitaciones matrimoniales 2 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales 10 habitaciones	Box Spring Cama King	3	\$560.990	\$1.682.970	-	Rosen sku: 16004620
	Juego de Sábanas King 500 hilos	12	\$71.990	\$863.880	-	Rosen sku: 13011595
	Plumón Bio Térmico King	3	\$79.990	\$239.970	-	Rosen sku: 14003673
	Funda de Plumón King	12	\$54.990	\$659.880	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón King	6	\$39.190	\$235.140	-	Rosen sku: 13004182
	Almohada Microfibra King	6	\$17.490	\$104.940	-	Rosen sku: 13003644
	Almohada Biorest Latex King	6	\$29.590	\$177.540	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002783
	Frazada King	6	\$35.990	\$215.940	-	Rosen sku: 13005408
	Camas Matrimoniales divisibles x5	Box Spring Cama 1 plaza	6	\$379.990	\$2.279.940	Unibles por la ropa de cama
Juego de Sábanas 1 plaza		6	\$15.190	\$91.140		Rosen sku: 13008968
Plumón Bio 1 plaza		6	\$45.000	\$270.000	Unibles	Estimado
Funda de Plumón 1 plaza		6	\$20.000	\$120.000		Estimado
Cubre Colchón 1 plaza		6	\$21.590	\$129.540		Rosen sku: 13004177
Frazada King		6	\$26.390	\$158.340		Rosen sku: 13005404
Silla plegable dormitorio		12	\$24.990	\$299.880	-	Paris sku: 399020-PPP-
Mesa de Centro	6	\$79.990	\$479.940	-	Falabella Código: 4768511	
Cortinas Black Out	6	\$60.694	\$364.164		Sodimac sku: 262369-2	
Caja de Seguridad	6	\$29.990	\$179.940		Sodimac sku: 214603-7	

	Frigobar	6	\$79.990	\$479.940		Paris sku: 478107-PPP-
	Accesorios baño	6	\$20.000	\$120.000		Estimado
	Set toallas baño	12	\$12.990	\$155.880	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod510001 0
	Radiador Principal	6	\$30.000	\$180.000		Estimado
	Radiador Baño	6	\$50.000	\$300.000		Estimado
	Sillas	12	\$2.490	\$29.880		easy sku: 887196001
	Terraza	6	\$90.000	\$540.000		Estimado
	Alfombra	6	\$100.000	\$600.000	Decoración extra	Estimado
	Decoración	6	\$9.990	\$59.940		Paris sku: 463574-PPP-
	Secador de Pelo	6	\$19.990	\$239.880		Falabella Código: 3696343
	Lámpara velador	12				
Total 6 habitaciones matrimoniales			\$			<b>11.258.664</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo L: Detalle inversión habitaciones 2 personas Patagonia BaseCamp, 8 habitaciones.

Habitaciones matrimoniales 2 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales 8 habitaciones	Box Spring Cama King	4	\$560.990	\$2.243.960	-	Rosen sku: 16004620
	Juego de Sábanas King 500 hilos	16	\$71.990	\$1.151.840	-	Rosen sku: 13011595
	Plumón Bio Térmico King	4	\$79.990	\$319.960	-	Rosen sku: 14003673
	Funda de Plumón King	16	\$54.990	\$879.840	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón King	8	\$39.190	\$313.520	-	Rosen sku: 13004182
	Almohada Microfibra King	8	\$17.490	\$139.920	-	Rosen sku: 13003644
	Almohada Bioest Latex King	8	\$29.590	\$236.720	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002783
	Frazada King	8	\$35.990	\$287.920	-	Rosen sku: 13005408
	Camas Matrimoniales divisibles x4	Box Spring Cama 1 plaza	8	\$379.990	\$3.039.920	Unibles por la ropa de cama
Juego de Sábanas 1 plaza		8	\$15.190	\$121.520		Rosen sku: 13008968
Plumón Bio 1 plaza		8	\$45.000	\$360.000	Unibles	Estimado
Funda de Plumón 1 plaza		8	\$20.000	\$160.000		Estimado
Cubre Colchón 1 plaza		8	\$21.590	\$172.720		Rosen sku: 13004177
Frazada King		8	\$26.390	\$211.120		Rosen sku: 13005404
Silla plegable dormitorio Nat Geo		16	\$24.990	\$399.840	-	Paris sku: 399020-PPP-
Mesa de Centro	8	\$79.990	\$639.920	-	Falabella Código: 4768511	
Cortinas Black Out	8	\$60.694	\$485.552		Sodimac sku: 262369-2	
Caja de Seguridad	8	\$29.990	\$239.920		Sodimac sku: 214603-7	
Frigobar	8	\$79.990	\$639.920		Paris sku: 478107-PPP-	
Accesorios Baño	8	\$20.000	\$160.000		Estimado	
Set toallas baño	16	\$12.990	\$207.840	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010	
Radiador Principal	8	\$30.000	\$240.000		Estimado	

	Radiador	8	\$50.000	\$400.000		Estimado
	Baño					
	Sillas	16	\$2.490	\$39.840		easy sku: 887196001
	Terraza					
	Alfombra	8	\$90.000	\$720.000		Estimado
	Decoración	8	\$100.000	\$800.000	Decoración extra	Estimado
	Secador de Pelo	8	\$9.990	\$79.920		Paris sku: 463574-PPP-
	Lámpara velador	16	\$19.990	\$319.840		Falabella Código: 3696343
Total 8 habitaciones matrimoniales			\$			<b>15.011.552</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo M: Detalle inversión habitaciones 3 personas Santiago BaseCamp, 4 habitaciones.

Habitaciones 3 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales 4 habitaciones	Box Spring Cama King	4	\$560.990	\$2.243.960	-	Rosen sku: 16004620
	Juego de Sábanas King 500 hilos	8	\$71.990	\$575.920	-	Rosen sku: 13011595
	Plumón Bio Térmico King	4	\$79.990	\$319.960	-	Rosen sku: 14003673
	Funda de Plumón King	8	\$54.990	\$439.920	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón King	4	\$39.190	\$156.760	-	Rosen sku: 13004182
	Almohada Microfibra King	4	\$17.490	\$69.960	-	Rosen sku: 13003644
	Almohada Biorest Latex King	4	\$29.590	\$118.360	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002783
	Frazada King	4	\$35.990	\$143.960	-	Rosen sku: 13005408
	Camas simple 4 habitaciones	Box Spring Cama 1 plaza	4	\$379.990	\$1.519.960	
Juego de Sábanas 1 plaza		8	\$15.190	\$121.520		Rosen sku: 13008968
Plumón Bio 1 plaza		4	\$45.000	\$180.000	Unibles	Estimado
Funda de Plumón 1 plaza		8	\$54.990	\$439.920	-	Falabella Código: 4495105
Cubre Colchón 1 plaza		4	\$21.590	\$86.360	-	Rosen sku: 13004177
Almohada Microfibra Americana		4	\$13.990	\$55.960	-	Rosen sku: 13003643
Almohada Biorest Latex Americana		4	\$25.990	\$103.960	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
Frazada 1,5 plaza		4	\$26.390	\$105.560	-	Rosen sku: 13005404
		Silla plegable dormitorio Nat Geo	8	\$24.990	\$249.900	-
	Cortinas Black Out	4	\$60.694	\$242.776	-	Sodimac sku: 262369-2
	Caja de Seguridad	4	\$29.990	\$119.960	-	Sodimac sku: 214603-7
	Frigobar	4	\$79.990	\$319.960	-	Paris sku: 478107-PPP-
	Accesorios Baño	4	\$20.000	\$80.000	-	Estimado
	Set toallas baño	24	\$12.990	\$311.760	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010
	Radiador Principal	4	\$30.000	\$120.000	-	Estimado
	Radiador Baño	4	\$50.000	\$200.000	-	Estimado
	Sillas Terraza	12	\$2.490	\$29.880	-	easy sku: 887196001
	Alfombra	4	\$90.000	\$360.000	-	Estimado
	Decoración	4	\$100.000	\$400.000	Decoración extra	Estimado
	Secador de Pelo	4	\$9.990	\$39.960	-	Paris sku: 463574-PPP-
	Lámpara velador	8	\$19.990	\$159.920	-	Falabella Código: 3696343



Total 4 habitaciones 3 personas	\$	9.316.156
---------------------------------------	----	-----------

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo N: Detalle inversión habitaciones 3 personas BaseCamp del Valle, 1 habitación.

Habitaciones 3 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales 1 habitación	Box Spring Cama King	1	\$560.990	\$560.990	-	Rosen sku: 16004620
	Juego de Sábanas King 500 hilos	2	\$71.990	\$143.980	-	Rosen sku: 13011595
	Plumón Bio Térmico King	1	\$79.990	\$79.990	-	Rosen sku: 14003673
	Funda de Plumón King	2	\$54.990	\$109.980	-	Falabella Código: 449 5105
	Cubre Colchón King	1	\$39.190	\$39.190	-	Rosen sku: 13004182
	Almohada Microfibra King	1	\$17.490	\$17.490	-	Rosen sku: 13003644
	Almohada Biorest Latex King	1	\$29.590	\$29.590	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002783
	Frazada King	1	\$35.990	\$35.990	-	Rosen sku: 13005408
Camas simple 1 habitación	Box Spring Cama 1 plaza	1	\$379.990	\$379.990	-	Rosen sku: 16004615
	Juego de Sábanas 1 plaza	2	\$15.190	\$30.380	-	Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	1	\$45.000	\$45.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	2	\$54.990	\$109.980	-	Falabella Código: 449 5105
	Cubre Colchón 1 plaza	1	\$21.590	\$21.590	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	1	\$13.990	\$13.990	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	1	\$25.990	\$25.990	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	1	\$26.390	\$26.390	-	Rosen sku: 13005404
Total 1 habitación 3 personas	Silla plegable dormitorio Nat Geo	2	\$24.990	\$249.900	-	Paris sku: 399020- PPP-
	Cortinas Black Out	1	\$60.694	\$60.694	-	Sodimac sku: 262369- 2
	Caja de Seguridad	1	\$29.990	\$29.990	-	Sodimac sku: 214603- 7
	Frigobar	1	\$79.990	\$79.990	-	Paris sku: 478107- PPP-
	Accesorios Baño	1	\$20.000	\$20.000	-	Estimado
	Set toallas baño	6	\$12.990	\$77.940	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: pro d5100010
	Radiador Principal	1	\$30.000	\$30.000	-	Estimado
	Radiador Baño	1	\$50.000	\$50.000	-	Estimado
	Sillas Terraza	3	\$2.490	\$7.470	-	easy sku: 887196001
	Alfombra Decoración	1	\$90.000	\$90.000	-	Estimado
	Decoración	1	\$100.000	\$100.000	Decoración extra	Estimado
	Secador de Pelo	1	\$9.990	\$9.990	-	Paris sku: 463574- PPP-
	Lámpara velador	2	\$19.990	\$39.980	-	Falabella Código: 369 6343
<b>Total 1 habitación 3 personas</b>	<b>\$</b>				<b>2.516.464</b>	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

**Anexo N°: Detalle inversión habitaciones 3 personas Patagonia BaseCamp, 1 habitación.**

Habitaciones 3 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales 1 habitación	Box Spring Cama King	1	\$560.990	\$560.990	-	Rosen sku: 16004620
	Juego de Sábanas King 500 hilos	2	\$71.990	\$143.980	-	Rosen sku: 13011595
	Plumón Bio Térmico King	1	\$79.990	\$79.990	-	Rosen sku: 14003673
	Funda de Plumón King	2	\$54.990	\$109.980	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón King	1	\$39.190	\$39.190	-	Rosen sku: 13004182
	Almohada Microfibra King	1	\$17.490	\$17.490	-	Rosen sku: 13003644
	Almohada Biorest Latex King	1	\$29.590	\$29.590	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002783
	Frazada King	1	\$35.990	\$35.990	-	Rosen sku: 13005408
Camas simple 1 habitación	Box Spring Cama 1 plaza	1	\$379.990	\$379.990	-	Rosen sku: 16004615
	Juego de Sábanas 1 plaza	2	\$15.190	\$30.380	-	Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	1	\$45.000	\$45.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	2	\$54.990	\$109.980	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón 1 plaza	1	\$21.590	\$21.590	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	1	\$13.990	\$13.990	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	1	\$25.990	\$25.990	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	1	\$26.390	\$26.390	-	Rosen sku: 13005404
Total 1 habitaciones 3 personas	Silla plegable dormitorio Nat Geo	2	\$24.990	\$49.980	-	Paris sku: 399020-PPP-
	Cortinas Black Out	1	\$60.694	\$60.694	-	Sodimac sku: 262369-2
	Caja de Seguridad	1	\$29.990	\$29.990	-	Sodimac sku: 214603-7
	Frigobar	1	\$79.990	\$79.990	-	Paris sku: 478107-PPP-
	Accesorios Baño	1	\$20.000	\$20.000	-	Estimado
	Set toallas baño	6	\$12.990	\$77.940	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod510001 0
	Radiador Principal	1	\$30.000	\$30.000	-	Estimado
	Radiador Baño	1	\$50.000	\$50.000	-	Estimado
	Sillas Terraza	3	\$2.490	\$7.470	-	easy sku: 887196001
	Alfombra	1	\$90.000	\$90.000	-	Estimado
	Decoración	1	\$100.000	\$100.000	Decoración extra	Estimado
	Secador de Pelo	1	\$9.990	\$9.990	-	Paris sku: 463574-PPP-
	Lámpara velador	2	\$19.990	\$39.980	-	Falabella Código: 3696343
		\$			<b>2.316.544</b>	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.



**Anexo O: Detalle inversión habitaciones 4 personas Santiago BaseCamp, 3 habitaciones.**

Habitaciones 4 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camarotes 3 habitaciones	Camarote 1 plaza con colchón	6	\$297.490	\$1.784.940		Rosen sku: 16006680
	Juego de Sábanas 1 plaza	24	\$15.190	\$364.560		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	12	\$45.000	\$540.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	24	\$54.990	\$1.319.760	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón 1 plaza	12	\$21.590	\$259.080	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	12	\$13.990	\$167.880	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	12	\$25.990	\$311.880	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	12	\$26.390	\$316.680	-	Rosen sku: 13005404
	Cortinas Black Out	3	\$60.694	\$182.082	-	Sodimac sku: 262369-2
	Caja de Seguridad	3	\$29.990	\$89.970	-	Sodimac sku: 214603-7
Frigobar	3	\$79.990	\$239.970	-	Paris sku: 478107-PPP-	
Accesorios Baño	3	\$20.000	\$60.000	-	Estimado	
Set toallas baño	24	\$12.990	\$311.760	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010	
Radiador Principal	3	\$30.000	\$90.000	-	Estimado	
Radiador Baño	3	\$50.000	\$150.000	-	Estimado	
Alfombra	3	\$90.000	\$270.000	-	Estimado	
Decoración	3	\$100.000	\$300.000	Decoración extra	Estimado	
Secador de Pelo	3	\$9.990	\$29.970	-	Paris sku: 463574-PPP-	
Lámpara velador	6	\$19.990	\$119.940	-	Falabella Código: 3696343	
Total 3 habitaciones 4 personas		\$				<b>6.908.472</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

**Anexo P: Detalle inversión habitaciones 4 personas BaseCamp del Valle, 2 habitaciones.**

Habitaciones 4 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camarotes 2 habitaciones	Camarote 1 plaza con colchón	4	\$297.490	\$1.189.960		Rosen sku: 16006680
	Juego de Sábanas 1 plaza	16	\$15.190	\$243.040		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	8	\$45.000	\$360.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	16	\$54.990	\$879.840	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón 1 plaza	8	\$21.590	\$172.720	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	8	\$13.990	\$111.920	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	8	\$25.990	\$207.920	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	8	\$26.390	\$211.120	-	Rosen sku: 13005404
	Cortinas Black Out	2	\$60.694	\$121.388	-	Sodimac sku: 262369-2
	Caja de Seguridad	2	\$29.990	\$59.980	-	Sodimac sku: 214603-7
Frigobar	2	\$79.990	\$159.980	-	Paris sku: 478107-PPP-	
Accesorios Baño	2	\$20.000	\$40.000	-	Estimado	
Set toallas baño	16	\$12.990	\$207.840	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010	

	Radiador Principal	2	\$30.000	\$60.000	-	Estimado
	Radiador Baño	2	\$50.000	\$100.000	-	Estimado
	Alfombra	2	\$90.000	\$180.000	-	Estimado
	Decoración	2	\$100.000	\$200.000	Decoración extra	Estimado
	Secador de Pelo	2	\$9.990	\$19.980	-	Paris sku: 463574-PPP-
	Lámpara velador	4	\$19.990	\$79.960	-	Falabella Código: 3696343
Total 2 habitaciones 4 personas			\$			<b>4.605.648</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo Q: Detalle inversión habitaciones 4 personas Patagonia BaseCamp, 2 habitaciones.

Habitaciones 4 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camarotes 2 habitaciones	Camarote 1 plaza con colchón	4	\$297.490	\$1.189.960		Rosen sku: 16006680
	Juego de Sábanas 1 plaza	16	\$15.190	\$243.040		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	8	\$45.000	\$360.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	16	\$54.990	\$879.840	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón 1 plaza	8	\$21.590	\$172.720	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	8	\$13.990	\$111.920	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	8	\$25.990	\$207.920	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	8	\$26.390	\$211.120	-	Rosen sku: 13005404
	Cortinas Black Out	2	\$60.694	\$121.388	-	Sodimac sku: 262369-2
	Caja de Seguridad	2	\$29.990	\$59.980	-	Sodimac sku: 214603-7
Total 2 habitaciones 4 personas	Frigobar	2	\$79.990	\$159.980	-	Paris sku: 478107-PPP-
	Accesorios Baño	2	\$20.000	\$40.000	-	Estimado
	Set toallas baño	16	\$12.990	\$207.840	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010
	Radiador Principal	2	\$30.000	\$60.000	-	Estimado
	Radiador Baño	2	\$50.000	\$100.000	-	Estimado
	Alfombra	2	\$90.000	\$180.000	-	Estimado
	Decoración	2	\$100.000	\$200.000	Decoración extra	Estimado
	Secador de Pelo	2	\$9.990	\$19.980	-	Paris sku: 463574-PPP-
	Lámpara velador	4	\$19.990	\$79.960	-	Falabella Código: 3696343
	Total 2 habitaciones 4 personas			\$		

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo R: Detalle inversión habitaciones 6 personas Santiago BaseCamp, 2 habitaciones.

Habitaciones 6 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales divisibles 2 habitaciones	Box Spring Cama 1 plaza	4	\$379.990	\$1.519.960	Unibles por la ropa de cama	Rosen sku: 16004615
	Juego de Sábanas 1 plaza	8	\$15.190	\$121.520		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	4	\$45.000	\$180.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	8	\$20.000	\$160.000		Estimado

	plaza Cubre Colchón 1	4	\$21.590	\$86.360		Rosen sku: 13004177
	plaza Frazada King Almohada Microfibra Americana	4	\$26.390	\$105.560		Rosen sku: 13005404
	Almohada Biorest Latex Americana	4	\$25.990	\$103.960	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
Camarotes 2 habitaciones	Camarote 1 plaza con colchón	4	\$297.490	\$1.189.960		Rosen sku: 16006680
	Juego de Sábanas 1 plaza	16	\$15.190	\$243.040		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	8	\$45.000	\$360.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	16	\$54.990	\$879.840	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón 1 plaza	8	\$21.590	\$172.720	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	8	\$13.990	\$111.920	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	8	\$25.990	\$207.920	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	8	\$26.390	\$211.120	-	Rosen sku: 13005404
	Sillas Terraza	6	\$2.490	\$49.800		easy sku: 887196001
Silla plegable dormitorio Nat Geo	6	\$24.990	\$249.900	-	Paris sku: 399020-PPP-	
Cortinas Black Out Caja de Seguridad	2	\$60.694	\$121.388	-	Sodimac sku: 262369-2	
	2	\$29.990	\$59.980	-	Sodimac sku: 214603-7	
Frigobar	2	\$79.990	\$159.980	-	Paris sku: 478107-PPP-	
Accesorios Baño	2	\$20.000	\$40.000	-	Estimado	
Set toallas baño	24	\$12.990	\$311.760	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010	
Radiador Principal	2	\$30.000	\$60.000	-	Estimado	
Radiador Baño	2	\$50.000	\$100.000	-	Estimado	
Alfombra	2	\$90.000	\$180.000	-	Estimado	
Decoración	2	\$100.000	\$200.000	Decoración extra	Estimado	
Secador de Pelo	2	\$9.990	\$19.980	-	Paris sku: 463574-PPP-	
Lámpara velador	6	\$19.990	\$119.940	-	Falabella Código: 3696343	
Total 2 habitaciones 6 personas		\$				<b>5.049.248</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo S: Detalle inversión habitaciones 6 personas BaseCamp del Valle, 1 habitación.

Habitaciones 6 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales divisibles 1 habitación	Box Spring Cama 1 plaza	2	\$379.990	\$759.980	Unibles por la ropa de cama	Rosen sku: 16004615
	Juego de Sábanas 1 plaza	4	\$15.190	\$60.760		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	2	\$45.000	\$90.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	4	\$20.000	\$80.000		Estimado
	Cubre Colchón 1 plaza	2	\$21.590	\$43.180		Rosen sku: 13004177
	Frazada King	2	\$26.390	\$52.780		Rosen sku: 13005404

	Almohada Microfibra Americana	2	\$13.990	\$27.980	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	2	\$25.990	\$51.980	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
Camarotes 1 habitación	Camarote 1 plaza con colchón	2	\$297.490	\$594.980		Rosen sku: 16006680
	Juego de Sábanas 1 plaza	8	\$15.190	\$121.520		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	4	\$45.000	\$180.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	8	\$54.990	\$439.920	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón 1 plaza	4	\$21.590	\$86.360	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	4	\$13.990	\$55.960	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	4	\$25.990	\$103.960	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	4	\$26.390	\$105.560	-	Rosen sku: 13005404
	Total 1 habitaciones 6 personas	Sillas Terraza	3	\$2.490	\$49.800	
Silla plegable dormitorio Nat Geo		3	\$24.990	\$249.900	-	Paris sku: 399020-PPP-
Cortinas Black Out		1	\$60.694	\$60.694	-	Sodimac sku: 262369-2
Caja de Seguridad		2	\$29.990	\$59.980	-	Sodimac sku: 214603-7
Frigobar		1	\$79.990	\$79.990	-	Paris sku: 478107-PPP-
Accesorios Baño		1	\$20.000	\$20.000	-	Estimado
Set toallas baño		12	\$12.990	\$155.880	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010
Radiador Principal		1	\$30.000	\$30.000	-	Estimado
Radiador Baño		1	\$50.000	\$50.000	-	Estimado
Alfombra Decoración		1	\$90.000	\$90.000	-	Estimado
Decoración		1	\$100.000	\$100.000	Decoración extra	Estimado
Secador de Pelo		1	\$9.990	\$9.990	-	Paris sku: 463574-PPP-
Lámpara velador		3	\$19.990	\$59.970	-	Falabella Código: 3696343
			<b>\$</b>			<b>2.704.464</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo T: Detalle inversión habitaciones 6 personas Patagonia BaseCamp, 1 habitación.

Habitaciones 6 personas	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Camas Matrimoniales divisibles 1 habitación	Box Spring Cama 1 plaza	2	\$379.990	\$759.980	Unibles por la ropa de cama	Rosen sku: 16004615
	Juego de Sábanas 1 plaza	4	\$15.190	\$60.760		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	2	\$45.000	\$90.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	4	\$20.000	\$80.000		Estimado
	Cubre Colchón 1 plaza	2	\$21.590	\$43.180		Rosen sku: 13004177
	Frazada King	2	\$26.390	\$52.780		Rosen sku: 13005404
	Almohada Microfibra Americana	2	\$13.990	\$27.980	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex	2	\$25.990	\$51.980	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782

Camarotes 1 habitación	Camarote 1 plaza con colchón	2	\$297.490	\$594.980		Rosen sku: 16006680
	Juego de Sábanas 1 plaza	8	\$15.190	\$121.520		Rosen sku: 13008968
	Plumón Bio 1 plaza	4	\$45.000	\$180.000	Unibles	Estimado
	Funda de Plumón 1 plaza	8	\$54.990	\$439.920	-	Falabella Código: 4495105
	Cubre Colchón 1 plaza	4	\$21.590	\$86.360	-	Rosen sku: 13004177
	Almohada Microfibra Americana	4	\$13.990	\$55.960	-	Rosen sku: 13003643
	Almohada Biorest Latex Americana	4	\$25.990	\$103.960	Opción menú almohadas	Rosen sku: 13002782
	Frazada 1,5 plaza	4	\$26.390	\$105.560	-	Rosen sku: 13005404
	Sillas Terraza	3	\$2.490	\$7.470		easy sku: 887196001
	Silla plegable dormitorio	3	\$24.990	\$74.970	-	Paris sku: 399020-PPP-
Nat Geo						
Cortinas Black Out	1	\$60.694	\$60.694	-	Sodimac sku: 262369-2	
Caja de Seguridad	1	\$29.990	\$29.990	-	Sodimac sku: 214603-7	
Frigobar	1	\$79.990	\$79.990	-	Paris sku: 478107-PPP-	
Accesorios Baño	1	\$20.000	\$20.000	-	Estimado	
Set toallas baño	12	\$12.990	\$155.880	2 toallas baño, 1 toalla de mano, 1 sábana de baño	Falabella Código: prod5100010	
Radiador Principal	1	\$30.000	\$30.000	-	Estimado	
Radiador Baño	1	\$50.000	\$50.000	-	Estimado	
Alfombra	1	\$90.000	\$90.000	-	Estimado	
Decoración	1	\$100.000	\$100.000	Decoración extra	Estimado	
Secador de Pelo	1	\$9.990	\$9.990	-	Paris sku: 463574-PPP-	
Lámpara velador	3	\$19.990	\$59.970	-	Falabella Código: 3696343	
<b>Total 1 habitaciones 6 personas</b>		<b>\$</b>			<b>2.457.214</b>	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

## Anexo U: Detalle inversión equipamiento general Santiago BaseCamp.

	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
<b>Salita/ comedor</b>	Sofá	4	\$175.000	\$700.000	-	Estimado Falabella
	Soporte Móvil TV	1	\$149.990	\$149.990	-	Código: 880283637
	PS4	1	\$424.980	\$424.980	DVD/Blueray/Netflix/vid eo juego	Falabella Código: 3848935 / 3914755
	TV 32"	1	\$189.990	\$189.990	-	Falabella Código: 4712456
	Piso (silla)	8	\$25.490	\$203.920	-	Falabella Código: 4872043
	Banqueta comedor	6	\$159.990	\$959.940	-	Falabella Código: 3279354
	Mesa Comedor Parlante Sala común	3	\$619.990	\$1.859.970	-	Falabella
	Lámparas	1	\$169.990	\$169.990	-	Falabella Código: 4740970
	Lámparas	4	\$29.990	\$119.960	-	Falabella Código: 4397297
	Sillón 1 plaza	4	\$269.990	\$1.079.960	-	Falabella Código: 880297607
<b>Cocina/ aseo</b>	Extras Decoración	1	\$300.000	\$300.000	-	
	Refrigerador profesional	1	\$900.000	\$900.000	-	Estimado
	Freezer	1	\$199.990	\$199.990	-	Sodimac:

	Microondas	1	\$42.990	\$42.990	-	211499-2 Paris Código: 534389- PPP-
	Horno Eléctrico	1	\$299.990	\$299.990	-	Sodimac: 280140-X
	Encimera	1	\$341.990	\$341.990	-	Sodimac:111327 5-C
	Campana	1	\$161.490	\$161.490	-	Sodimac: 214416-6
	Cafetera profesional	1	\$1.500.000	\$1.500.000	-	Estimado
	Set ollas y sartenes	1	\$59.990	\$59.990	-	Sodimac: 302789-9
	Set de cuchillos	1	\$16.990	\$16.990	-	Sodimac: 302817-8
	Vasos largos set x 6	4	\$5.490	\$21.960	-	Sodimac: 273751-5
	Vasos cortos set x 6	4	\$5.490	\$21.960	-	Sodimac: 273750-7
	Juego tazas/plato	4	\$4.990	\$19.960	-	Sodimac: 157016-1
	Taza grande	24	\$1.990	\$47.760	-	Sodimac: 101754-3
	Aspiradora profesional	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
	Lavadora y secadora	1	\$700.000	\$700.000	-	Estimado
	Lavavajillas	1	\$269.990	\$269.990	-	Sodimac: 265341-9
	Extras cocina	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
	Extras aseo	1	\$400.000	\$400.000	-	Estimado
<b>Terraza</b>	Comedor Terraza	2	\$619.990	\$1.239.980	-	Falabella
	Mesa de centro Terraza	1	\$150.000	\$150.000	Pallets	Estimado
	Sillas comedor terraza	8	\$25.490	\$203.920	-	Falabella
	Sillón terraza	2	\$400.000	\$800.000	-	Código: 4872043
	Silla esquinera terraza	2	\$69.990	\$139.980	-	Sodimac: 263596-8
	Parlante terraza	1	\$169.990	\$169.990	-	Falabella Código: 4740970
	Parrilla	1	\$99.990	\$99.990	Base en obra	Sodimac: 265385-0
	Mesa Pool	1	\$429.990	\$429.990	-	Sodimac: 145704-7
	Hot Tub	1	\$700.000	\$700.000	-	Estimado
	Mini Rampa	1	\$1.300.000	\$1.300.000	-	Estimado
<b>Jardín</b>	Extras Decoración	1	\$350.000	\$350.000	-	Estimado
	Equipamiento jardinería	1	\$300.000	\$300.000	-	Estimado
	Semillas	1	\$20.000	\$20.000	-	Estimado
	Animales	3	\$400.000	\$1.200.000	-	Estimado
<b>Oficina (compartida con adm. TO)</b>	Celular	2	\$120.000	\$240.000	-	Estimado
	Wifi	0		\$-	-	-
	Laptop	2	\$599.990	\$1.199.980	-	Macstore Chile
	Escritorio	1	\$24.990	\$24.990	-	Sodimac: 189787-X
	Estantería	0		\$-	-	-
	Impresora Multiuso	1	\$149.990	\$149.990	-	Falabella Código: 4563811
<b>Sustentabilidad</b>	Invernadero	0		-	Va en obra	-
	Paneles solares/kit	1	\$11.000.000	\$11.000.000	-	Estimado
	Sistema reutilización aguas negras	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
	Sistema toma de aguas lluvias	1	\$100.000	\$100.000	-	Estimado
	Tanque aguas lluvias	1	\$300.000	\$300.000	-	Estimado
	Compostera	1	\$69.990	\$69.990	-	Sodimac: 146872-3
	Sistema Baño - compost	1	\$1.000.000	\$1.000.000	-	Clivus Multrum
	Bomba de calor agua caliente	1	\$2.199.990	\$2.199.990	-	Estimado
	Bomba de calor Calefacción	1	\$2.199.990	\$2.199.990	-	Estimado

	Tácticas pro-sustentabilidad	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
<b>Equipos de aventura</b>	Ski/Snowboards segunda mano	15	\$75.000	\$1.125.000	-	Estimado
	Botas de ski/snowboard segunda mano	15	\$35.000	\$525.000	-	Estimado
	Antiparras segunda mano	8	\$7.000	\$56.000	-	Estimado
	Botas de escalada	6	\$7.000	\$42.000	-	Estimado
	Bicicletas Aro 24 suspensión delantera	6	\$250.000	\$1.500.000	-	Estimado
<b>Otros</b>	Mimibus	2	\$6.000.000	\$12.000.000	-	Estimado
	Camioneta 4x4	1	\$10.000.000	\$10.000.000	-	Estimado
<b>Extras</b>		1	\$2.000.000	\$2.000.000		Estimado
<b>Total</b>			<b>\$</b>			<b>66.000.540</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo V: Detalle inversión equipamiento general BaseCamp del Valle.

	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
<b>Salita/ comedor</b>	Sofá	4	\$175.000	\$700.000	-	Estimado Falabella
	SopORTE Móvil TV	1	\$149.990	\$149.990	-	Código: 880283 637
	PS4	1	\$424.980	\$424.980	DVD/Blu-ray/Netflix/ videojuego	Falabella Código: 384893 5 / 3914755
	TV 32"	1	\$189.990	\$189.990	-	Falabella Código: 471245 6
	Piso (silla)	8	\$25.490	\$203.920	-	Falabella Código: 487204 3
	Banqueta comedor	6	\$159.990	\$959.940	-	Falabella Código: 327935 4
	Mesa Comedor	3	\$619.990	\$1.859.970	-	Falabella
	Parlante Sala común	1	\$169.990	\$169.990	-	Falabella Código: 474097 0
	Lámparas	4	\$29.990	\$119.960	-	Falabella Código: 439729 7
	Sillón 1 plaza	4	\$269.990	\$1.079.960	-	Falabella Código: 880297 607
	Extras Decoración	1	\$300.000	\$300.000	-	
<b>Cocina/ aseo</b>	Refrigerador profesional	1	\$900.000	\$900.000	-	Estimado
	Freezer	1	\$199.990	\$199.990	-	Sodimac: 211499-2
	Microondas	1	\$42.990	\$42.990	-	Paris Código: 534389- PPP-
	Horno Eléctrico	1	\$299.990	\$299.990	-	Sodimac: 280140-X
	Encimera	1	\$341.990	\$341.990	-	Sodimac:111327 5-C
	Campana	1	\$161.490	\$161.490	-	Sodimac: 214416-6
	Cafetera profesional	1	\$1.500.000	\$1.500.000	-	Estimado
	Set ollas y sartenes	1	\$59.990	\$59.990	-	Sodimac: 302789-9
	Set de cuchillos	1	\$16.990	\$16.990	-	Sodimac: 302817-8
	Vasos largos set x 6	4	\$5.490	\$21.960	-	Sodimac: 273751-5
	Vasos cortos set x 6	4	\$5.490	\$21.960	-	Sodimac: 273750-7
	Juego tazas/plato	4	\$4.990	\$19.960	-	Sodimac: 157016-1
	Taza grande	24	\$1.990	\$47.760	-	Sodimac: 101754-3
	Aspiradora profesional	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
Lavadora y	1	\$700.000	\$700.000	-	Estimado	

	secadora					
	Lavavajillas	1	\$269.990	\$269.990	-	Sodimac: 265341-9
	Extras cocina	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
	Extras aseo	1	\$400.000	\$400.000	-	Estimado
<b>Terraza</b>	Comedor Terraza	2	\$619.990	\$1.239.980	-	Falabella
	Mesa de centro Terraza	1	\$150.000	\$150.000	Pallets	Estimado
	Sillas comedor terraza	8	\$25.490	\$203.920	-	Falabella Código: 4872043
	Sillón terraza	2	\$400.000	\$800.000	-	
	Silla esquinera terraza	2	\$69.990	\$139.980	-	Sodimac: 263596-8
	Parlante terraza	1	\$169.990	\$169.990	-	Falabella Código: 4740970
	Parrilla	1	\$99.990	\$99.990	Base en obra	Sodimac: 265385-0
	Mesa Pool	0	\$429.990	\$-	-	Sodimac: 145704-7
	Hot Tub	1	\$700.000	\$700.000	-	Estimado
	Mini Ramp	1	\$1.300.000	\$1.300.000	-	Estimado
	Extras Decoración	1	\$350.000	\$350.000	-	Estimado
<b>Jardín</b>	Equipamiento jardinería	1	\$300.000	\$300.000	-	Estimado
	Semillas	1	\$20.000	\$20.000	-	Estimado
	Animales	2	\$400.000	\$800.000	-	Estimado
<b>Oficina</b>	Celular	2	\$120.000	\$240.000	-	Estimado
	Wifi	0		\$-	-	-
	Laptop	2	\$599.990	\$1.199.980	-	Macstore Chile
	Escritorio	1	\$24.990	\$24.990	-	Sodimac: 189787-X
	Estanteria	0		\$-	-	-
	Impresora Multiuso	1	\$149.990	\$149.990	-	Falabella Código: 4563811
<b>Sustentabilidad</b>	Invernadero	0	-	-	Va en obra	-
	Paneles solares/kit	1	\$11.000.000	\$11.000.000	-	Estimado
	Sistema reutilización aguas negras	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
	Sistema toma de aguas lluvias	1	\$100.000	\$100.000	-	Estimado
	Tanque aguas lluvias	1	\$300.000	\$300.000	-	Estimado
	Compostera	1	\$69.990	\$69.990	-	Sodimac: 146872-3
	Sistema Baño - compost	1	\$1.000.000	\$1.000.000	-	Clivus Multrum
	Bomba de calor agua caliente	1	\$2.199.990	\$2.199.990	-	Estimado
	Bomba de calor Calefacción	1	\$2.199.990	\$2.199.990	-	Estimado
	Tácticas pro-sustentabilidad	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
<b>Equipos de aventura</b>	Tablas de Surf	10	\$75.000	\$750.000	-	Estimado
	Trajes de Agua	15	\$100.000	\$1.500.000	-	Estimado
	Leach	8	\$7.000	\$56.000	-	Estimado
	Botines	8	\$14.000	\$112.000	-	Estimado
	Bicicletas Aro 24 suspensión delantera	6	\$250.000	\$1.500.000	-	Estimado
<b>Otros</b>	Minibus	0	\$6.000.000	\$-	-	Estimado
<b>Extras</b>	Camioneta 4x4	1	\$10.000.000	\$10.000.000	-	Estimado
<b>Total</b>			<b>\$</b>			<b>53.840.550</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo W: Detalle inversión equipamiento general Patagonia BaseCamp.

	Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
<b>Salita/comedor</b>	Sofá	4	\$175.000	\$700.000	-	Estimado
	Soporte Móvil TV	1	\$149.990	\$149.990	-	Falabella Código: 880283637
	PS4	1	\$424.980	\$424.980	DVD/Bluerey/Netflix/ videojuego	Falabella Código: 3848935 / 3914755



	TV 32"	1	\$189.990	\$189.990	-	Falabella Código: 471245 6
	Piso (silla)	8	\$25.490	\$203.920	-	Falabella Código: 487204 3
	Banqueta comedor	6	\$159.990	\$959.940	-	Falabella Código: 327935 4
	Mesa Comedor	3	\$619.990	\$1.859.970	-	Falabella
	Parlante Sala común	1	\$169.990	\$169.990	-	Falabella Código: 474097 0
	Lámparas	4	\$29.990	\$119.960	-	Falabella Código: 439729 7
	Sillón 1 plaza	4	\$269.990	\$1.079.960	-	Falabella Código: 880297 607
	Extras Decoración	1	\$300.000	\$300.000	-	
<b>Cocina/ aseo</b>	Refrigerador profesional	1	\$900.000	\$900.000	-	Estimado
	Freezer	1	\$199.990	\$199.990	-	Sodimac: 211499-2 Paris
	Microondas	1	\$42.990	\$42.990	-	Código: 534389- PPP-
	Horno Eléctrico	1	\$299.990	\$299.990	-	Sodimac: 280140-X
	Encimera	1	\$341.990	\$341.990	-	Sodimac:111327 5-C
	Campana	1	\$161.490	\$161.490	-	Sodimac: 214416-6
	Cafetera profesional	1	\$1.500.000	\$1.500.000	-	Estimado
	Set ollas y sartenes	1	\$59.990	\$59.990	-	Sodimac: 302789-9
	Set de cuchillos	1	\$16.990	\$16.990	-	Sodimac: 302817-8
	Vasos largos set x 6	4	\$5.490	\$21.960	-	Sodimac: 273751-5
	Vasos cortos set x 6	4	\$5.490	\$21.960	-	Sodimac: 273750-7
	Juego tazas/plato	4	\$4.990	\$19.960	-	Sodimac: 157016-1
	Taza grande	24	\$1.990	\$47.760	-	Sodimac: 101754-3
	Aspiradora profesional	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
	Lavadora y secadora	1	\$700.000	\$700.000	-	Estimado
	Lavavajillas	1	\$269.990	\$269.990	-	Sodimac: 265341-9
Extras cocina	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado	
Extras aseo	1	\$400.000	\$400.000	-	Estimado	
<b>Terraza</b>	Comedor Terraza	2	\$619.990	\$1.239.980	-	Falabella
	Mesa de centro Terraza	1	\$150.000	\$150.000	Pallets	Estimado
	Sillas comedor terraza	8	\$25.490	\$203.920	-	Falabella Código: 487204 3
	Sillón terraza	2	\$400.000	\$800.000	-	
	Silla esquinera terraza	2	\$69.990	\$139.980	-	Sodimac: 263596-8
	Parlante terraza	1	\$169.990	\$169.990	-	Falabella Código: 474097 0
	Parrilla	1	\$99.990	\$99.990	Base en obra	Sodimac: 265385-0
	Mesa Pool	0	\$429.990	\$-	-	Sodimac: 145704-7
	Hot Tub	1	\$700.000	\$700.000	-	Estimado
	Mini Ramp	1	\$1.300.000	\$1.300.000	-	Estimado
Extras Decoración	1	\$350.000	\$350.000	-	Estimado	
<b>Jardín</b>	Equipamiento jardinería	1	\$300.000	\$300.000	-	Estimado
	Semillas	1	\$20.000	\$20.000	-	Estimado
	Animales	2	\$400.000	\$800.000	-	Estimado
<b>Oficina</b>	Celular	2	\$120.000	\$240.000	-	Estimado
	Wifi	0	\$-	\$-	-	-
	Laptop	2	\$599.990	\$1.199.980	-	Macstore Chile
	Escritorio	1	\$24.990	\$24.990	-	Sodimac: 189787-X

	Estantería	0		\$-	-	-
	Impresora Multiuso	1	\$149.990	\$149.990	-	Falabella Código: 456381 1
<b>Sustentabilidad</b>	Invernadero	0	-	-	Va en obra	-
	Paneles solares/kit	1	\$11.000.000	\$11.000.000	-	Estimado
	Sistema reutilización aguas negras	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
	Sistema toma de aguas lluvias	1	\$100.000	\$100.000	-	Estimado
	Tanque aguas lluvias	1	\$300.000	\$300.000	-	Estimado
	Compostera	1	\$69.990	\$69.990	-	Sodimac: 146872-3
	Sistema Baño - compost	1	\$1.000.000	\$1.000.000	-	Clivus Multrum
	Bomba de calor agua caliente	1	\$2.199.990	\$2.199.990	-	Estimado
	Bomba de calor Calefacción	1	\$2.199.990	\$2.199.990	-	Estimado
	Tácticas pro-sustentabilidad	1	\$500.000	\$500.000	-	Estimado
<b>Equipos de aventura</b>	Mochila trekking	6	\$100.000	\$600.000	-	Estimado
	Crampones	15	\$80.000	\$1.200.000	-	Estimado
	Bastón trekking	6	\$20.000	\$120.000	-	Estimado
	Bicicletas Aro 24 suspensión delantera	6	\$250.000	\$1.500.000	-	Estimado
<b>Otros</b>	Mínibus	1	\$6.000.000	\$6.000.000	-	Estimado
	Camioneta 4x4	1	\$10.000.000	\$10.000.000	-	Estimado
<b>Extras</b>		1	\$2.000.000	\$2.000.000	-	Estimado
<b>Total</b>			<b>\$</b>			<b>59.342.550</b>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo X: Detalle inversión equipamiento general Tour Operador.

Ítem	Unidades	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones	Cotización
Celular	6	\$120.000	\$720.000	-	Estimado
Wifi	1	\$40.000	\$40.000	-	Estimado
Laptop	3	\$599.990	\$1.799.970	-	Macstore Chile
Computador	4	\$599.990	\$2.399.960	-	
Escritorio	7	\$24.990	\$174.930	-	Sodimac: 189787-X
Impresora Multiuso	1	\$149.990	\$149.990	-	Falabella Código: 4563811
Materiales oficina	1	\$100.000	\$100.000	-	Estimado
Sillas de oficina	7	\$59.990	\$419.930	-	Sodimac: 140671-X
Software	1	\$4.000.000	\$4.000.000	-	Estimado
Extras	1	\$200.000	\$200.000	-	Estimado
<b>\$ Total</b>			<b>10.004.780</b>		

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos online a la fecha 09/06/2016.

### Anexo Y: Detalle cotización de terrenos, UF.

Locación	Características	tamaño	Contacto	Precio (UF)	Detalles web
<b>Santiago BaseCamp</b>	Camino a farellones, 7 km desde la terpel.	Borde río	sebastian.andrews@eng elvoelkers.com	10.000	<a href="http://goo.gl/YKO4CW">http://goo.gl/YKO4CW</a> <a href="https://goo.gl/oMnEZp">https://goo.gl/oMnEZp</a>
	Camino a farellones km14			6.747	<a href="http://goo.gl/AFAo6k">http://goo.gl/AFAo6k</a>
	Camino a farellones Km 4 desde terpel	Borde Río	terrenofarellones@gmail.com	1.851	
	Camino a farellones km 3	Borde río, pendiente	providencia@gprop.cl	9.320	<a href="http://goo.gl/QK5L4P">http://goo.gl/QK5L4P</a>
	<b>Promedio estimado a compra (UF)</b>			<b>3.000</b>	
<b>BaseCamp del Valle</b>		6 x 5000 mts2 / vista obstruida al mar / flujo de agua en invierno	info@lacornisa.cl / 92194973	15.600	

		Vista mar / inclinado / 5971 mts2 7800 mts2 / 8km de punta de lobos / papeles al día	verena.eggerts@engelvo elkers.com / +569 76094084	4.000  1.157	<a href="http://goo.gl/eD84H5">http://goo.gl/eD84 H5</a>
	<b>Promedio estimado a compra (UF) 5000 mts2</b>			<b>2.586</b>	
<b>Patagonia BaseCamp</b>	Aysén, Coyhaique	5.000 mts2 / Borde río / 11 km de ciudad / bosque nativo	569 99972100	1.041	<a href="http://goo.gl/n2XCpv">http://goo.gl/n2X Cpv</a>
	Aysén, Coyhaique	5.000 mts2 / Borde río / 9,5 km de ciudad / ideal para proyecto	569 99972100	1.349	<a href="http://goo.gl/4WqprT">http://goo.gl/4Wq prT</a>
	Aysén, Puerto Bertrand	Gran paño divisible /ideal pesca /borde río / 6.000.000 por hectárea	569 96439170	1.157	<a href="http://goo.gl/sRXhBE">http://goo.gl/sRXh BE</a>
	Lagos, Puerto Varas	Orilla Río Mallín / 5000mt2 / 5 min Pto. Varas	569 65 22371175	2.240	<a href="http://goo.gl/GpTs3z">http://goo.gl/GpTs 3z</a>
	<b>Promedio estimado a compra (UF) 5000 mts2</b>			<b>1.447</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

## Anexo Z: Referencias decoración y ambiente.



*Fuente: fotos propias a obra de arquitecto independiente de la comuna de Vichuquén, Humberto Sciacaluga.*

**Anexo AA:** Resumen de inversión total de capital tangibles por ítem (equipamiento, terreno, construcción), por BaseCamp.

<b>Resumen Inversión equipamiento</b>	
Santiago BaseCamp	\$116.043.636
BaseCamp del Valle	\$74.925.790
Patagonia BaseCamp	\$83.733.508
BaseCamp TO (STGO)	\$10.004.780
<b>Total</b>	<b>\$284.707.714</b>

<b>Resumen Inversión en Terrenos, UF.</b>	
Santiago BaseCamp	3.000
BaseCamp del Valle	2.586
Patagonia BaseCamp	1.447
BaseCamp TO (STGO)	-
<b>Total (UF)</b>	<b>7.032</b>

<b>Resumen Construcción, UF, para 5000 mts2.</b>	
Santiago BaseCamp	9.546
BaseCamp del Valle	6.001
Patagonia BaseCamp	6.851
BaseCamp TO (STGO)	-
<b>Total (UF)</b>	<b>22.398</b>

*Fuente: elaboración propia con datos cotizados.*

**Anexo AB.** Tasas de Ocupación para punto de equilibrio del proyecto (tasas de ocupación proyectadas originales, reducidas por factor castigador para lograr punto de equilibrio).

<b>Año</b>		<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>2</b>	<b>Santiago</b>	50%	43%	52%	51%	43%	54%	56%	52%	49%	58%	60%	47%
<b>10</b>	<b>Santiago</b>	61%	52%	64%	62%	52%	66%	68%	63%	60%	70%	73%	57%
	<b>V. Las trancas</b>	29%	41%	25%	25%	24%	23%	48%	34%	27%	30%	25%	24%
	<b>Patagonia</b>	50%	53%	41%	25%	24%	24%	23%	25%	27%	35%	43%	38%

*Fuente: elaboración propia.*