



# **“HOT AIR BALLOONING”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Patricio Latorre del Pedregal  
Profesor Guía: Máximo Errázuriz.**

**Santiago, Julio 2014**

**BUSINESS PLAN:**  
**HOT AIR BALLOONING**



---

1. Resumen Ejecutivo .....	4
2. Identificación del negocio .....	6
3. Definición del Mercado Objetivo: .....	7
4. Oportunidad del Mercado Objetivo .....	9
5. Análisis de la Industria .....	10
<u>a.</u> Contexto de la Industria del Turismo en Chile .....	10
<u>b.</u> Contexto de la Industria del Turismo Aventura .....	13
6. Análisis del Entorno .....	14
7. Análisis Industrial del soft adventure: Las cinco fuerzas de Porter .....	16
<u>a.</u> Poder de Negociación de los Compradores .....	17
<u>b.</u> Amenaza de Sustitutos .....	17
<u>c.</u> Poder de los Proveedores .....	17
<u>d.</u> Amenaza de nuevos entrantes .....	17
<u>e.</u> Rivalidad de los Competidores .....	18
8. Análisis Interno .....	19
<u>a.</u> Fortalezas .....	19
<u>b.</u> Oportunidades .....	19
<u>c.</u> Debilidades .....	19
<u>d.</u> Amenazas .....	19
9. Competidores Actuales .....	20
10. Clientes Potenciales .....	21
<u>a.</u> Perfil del cliente: .....	21
<u>b.</u> Proceso de Compra .....	22
<u>c.</u> Demanda estimada .....	22
11. Elección de la Estrategia Competitiva .....	24

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa operadora de turismo, cuya actividad principal serán los paseos en globo aerostático en el desierto de Atacama. Específicamente el modelo apunta a los turistas extranjeros y nacionales con poder adquisitivo medio-alto y con interés por el *soft-adventure*, ambas características comunes en la zona de San Pedro de Atacama (según Sernatur, el 23% de los turistas que visitan Chile se dirigen a esa zona en particular, y el gasto por región es aproximadamente: Asia \$1.650 p/p, Europa \$1.200 p/p, América latina \$1.000 p/p en 2013). Dentro de los servicios que ofrecerá la empresa operadora se encuentran viajes para hasta 24 personas y customizados a las necesidades de clientes así lo requieran. El punto de equilibrio del proyecto es de 4798 clientes anuales.

Mientras que el PIB en Chile creció un 4,1% durante el año 2013, la industria del turismo aventura mundial viene creciendo a un 65% anual desde 2009, por lo que se considera un potencial de crecimiento estimado de esta actividad en la zona de un 7,8% anual, demanda que se basa en el aumento de la cantidad de turistas nacionales y extranjeros (donde europeos, estadounidenses y brasileños forman el grueso de nacionalidades) que visitan la zona. Existe además un medioambiente propicio para la actividad, producto del incremento en inversión hotelera que se está realizando a nivel nacional y especialmente en la zona. En definitiva, el atractivo de la industria es alto, tal y como se verá en el documento.

Desde el punto de vista de ventajas que puede contar este modelo para competir en la industria de *soft-adventure* podemos mencionar el ofrecer un servicio diferenciado e innovador respecto del turismo local que se ofrece en San Pedro de Atacama, además de alianzas estratégicas con las autoridades de la zona así como con cadenas hoteleras. Por otra parte, no existe una competencia directa en la zona que opere de manera permanente.

Respecto a los recursos humanos requeridos, se contempla la inclusión de un piloto encargado de las operaciones, un gerente de administración y finanzas, un técnico mecánico aeronáutico y algunos operadores no calificados.

Finalmente, las ventas estimadas del negocio son entre 1,3 – 2 millones de dólares anuales, por lo que el negocio requiere de una inversión de KUS\$140 que serán aportados por los socios. Basado en las proyecciones de venta en un horizonte de evaluación de 5 años, descontando los flujos de caja

para los accionistas a una tasa de 23%, calculada en base al método CAPM, se obtienen los siguientes resultados financieros:

Concepto	Resultado
VP Flujo de Caja KUS\$	175.995
Tasa de Descuento (CAPM )	23%
TIR	52%

Por lo cual se concluye que es recomendable invertir en el proyecto dado los atractivos resultados que este retornaría a los inversionistas.

## 2. Identificación del negocio

La industria del turismo en Chile tiene polos icónicos para la atracción de turistas extranjeros como son Isla de Pascua, Las Torres del Paine y San Pedro de Atacama. En este último punto -debido a los atractivos con que cuenta y condiciones climatológicas- se identifica una oportunidad de negocio en turismo, para ofrecer viajes en globos aerostáticos y deportes extremos en San Pedro de Atacama y alrededores: visitando los Géiser del Tatio, Salar de Atacama y Toconao, Valle de la Luna, Valle de la Muerte y otros.

Se ofrecerá tours en globos aerostáticos para hasta 24 pasajeros más el piloto para hoteles de la zona y turistas, se buscará adicionalmente complementarlo con otras actividades tales como bungee jumping una vez el negocio se haya afianzado. El servicio deberá poseer guías que hablen el idioma de los turistas que lo contraten, o inglés en su defecto. Ofreciendo un servicio de calidad de gama media y alta (ej: Hotel Explora Atacama). Si bien en una primera instancia se discutió la posibilidad de complementar la oferta con otros servicios, se definió que durante el corto plazo es mejor realizar alianzas comerciales con otros operadores, en vez de incurrir en costos crecientes y mayores riesgos.

En la actualidad en la zona de San Pedro de Atacama, no existen operadores de tours en globos aerostáticos pese a ser un punto de alto interés turístico tanto nacional como extranjero. El modelo de negocios se identifica como una oportunidad de ofrecer un servicio diferenciado, y que crea valor para los actuales visitantes de la zona. El servicio de turismo está orientado a visitar los siguientes atractivos turísticos de San Pedro de Atacama y de la zona:

Principales Atractivos Turísticos	
Iglesia de San Pedro	Termas de Puritama
Casa Incaica	Pukara de Quitor
Geisers del Tatio	Aldea de Tular
Valle de la Luna	Lagunas Cejar
Piedra de Coyote	Salar de Atacama

San Pedro de Atacama está formada por localidades aledañas al Salar de Atacama y algunos pueblos alto andinos. Ubicada en la región de Antofagasta a 1.670 kilómetros de Santiago, cuenta

con un clima desértico, de alto valor patrimonial por su arqueología, etnicidad, atractivos naturales y arquitectura.

### 3. Definición del Mercado Objetivo:

Al ser un servicio que se orienta a visitar las zonas turísticas de San Pedro de Atacama, el mercado objetivo son los turistas que visitan la región de Antofagasta donde el principal potencial radica en los turistas extranjero, y luego los visitantes nacionales.

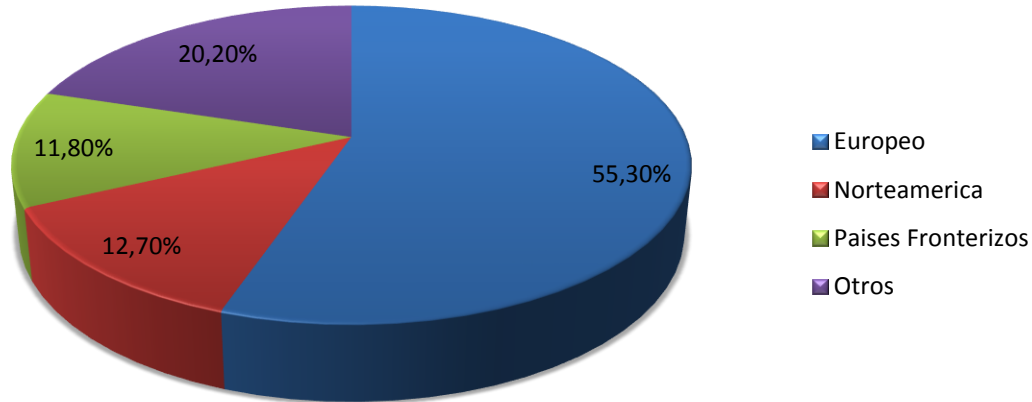
Según cifras de Sernatur entre 2008 y Junio de 2013 el número de visitantes que tuvo la segunda región son las que se muestra en el siguiente cuadro resumen:

Año	N° de Visitantes Región de Antofagasta
2008	84.018
2009	93.852
2010	109.510
2011	116.468
2012	113.664
YTD 2013	63.271

Según cifras de Serna tur<sup>1</sup> en su estudio de 2009 sobre el perfil de los visitantes de la región de Antofagasta la composición de estos es la siguiente:

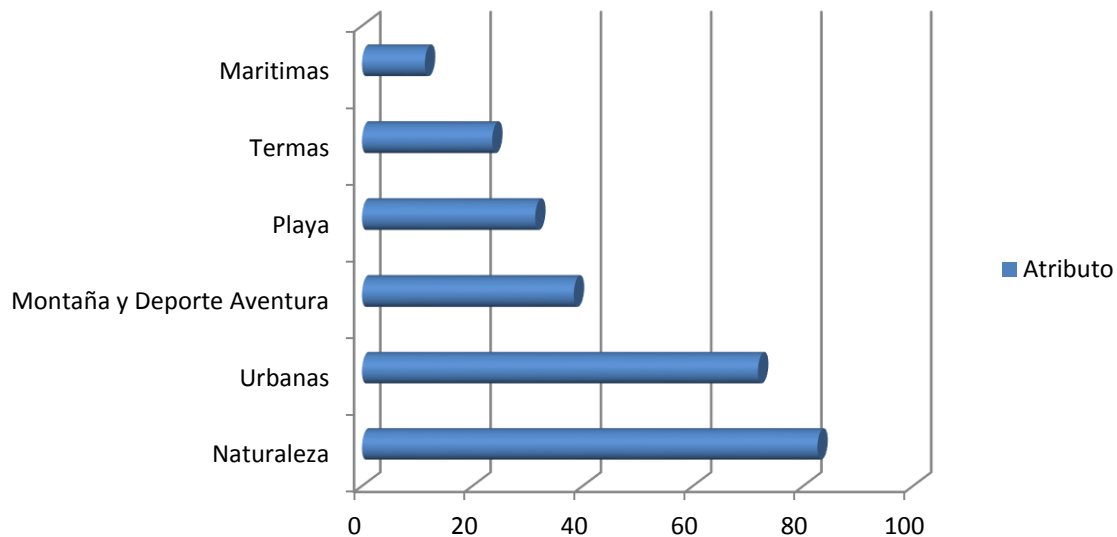
<sup>1</sup> Estudio Perfil del Turista Extranjero que Visita San Pedro de Atacama, año 2009 <http://www.sernatur.cl/estudios-y-estadisticas?did=45>

## Origen Visitantes



Estos visitantes gastan un total de 19,8 días, donde pasan 3,9 días en la zona de San Pedro de Atacama. Entre los principales atributos para visitar se identifican los siguientes aspectos:

## Atributo



Fuente: Sernatur

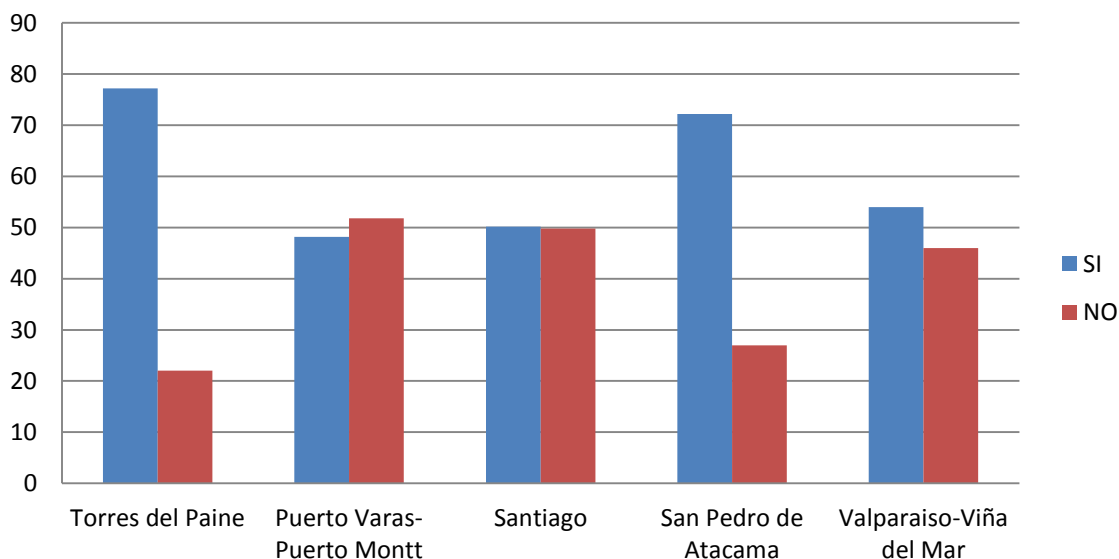
Respecto a los visitantes, la distribución se caracteriza por el 39,6% de los visitantes extranjeros y nacionales tienen entre 25 y 34 años de Edad, el siguiente segmento etario (de entre 35 y 44 años) corresponde a un 26,4% del total.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> *ibidem*



Cabe mencionar la fidelidad que declaran los visitantes hacia la zona de San Pedro de Atacama, donde el 72,2% de los visitantes señalan que retornaría a este punto turístico, lo cual se encuentra en segundo lugar después de las Torres del Paine que tiene 77,2% , ubicándolo en definitiva muy por sobre el promedio nacional en tasa de retornos por visitas.<sup>3</sup>

### Intención de retorno por destino



Fuente: Sernatur

Se aprecia en el cuadro que junto con Torres del Paine, a nivel nacional San Pedro de Atacama goza de un alto grado de intención de retorno por parte de los visitantes. Dando pie para perfilar a este destino como uno de los más atractivos y con alto potencial turístico.

#### 4. Oportunidad del Mercado Objetivo

La estadía de 4 días en promedio permite a los pasajeros disfrutar de las diversas actividades que se pueden realizar en la zona, lo que redundará en una oferta de tours de igual o menor duración a la estadía de los visitantes. Es así como el ballooning emerge como una posibilidad de ofrecer actividades que incluyan los principales atractivos naturales y a la vez generar una nueva forma de turismo no realizado en la zona. Al ser un punto estratégico en el desarrollo de las campañas de promoción turística a nivel nacional, los esfuerzos que hagan organismos gubernamentales como

<sup>3</sup> *ibidem*

Sernatur en la promoción de este destino claramente es un beneficio adicional que permite captar potenciales clientes.

El arribo a la zona de una mayoría de turistas extranjeros europeos y norteamericanos, al igual que turistas nacionales de ingresos medios altos, indicaría una voluntad a experimentar actividades con un alto estándar de calidad y seguridad. Experiencias que tienen vivencias similares en países como Inglaterra y Turquía, donde los vuelos aerostáticos son una industria consolidada y que permitiría replicarla en Chile.

## 5. Análisis de la Industria

### a. Contexto de la Industria del Turismo en Chile

Durante el año 2011, el país recibió un ingreso por concepto de turismo equivalente a US\$ 2.315,9 millones (durante el primer semestre de 2013 esta cifra alcanzó los US\$1.098 millones<sup>4</sup>), de los cuales un 79,5% es representado por gasto de turistas, 1,5% excursionistas (visitantes por el día) y un 19% por transporte internacional<sup>5</sup>. (Al año 2012 el porcentaje del turismo en Chile como actividad económica representaba un 3,2% del PIB nacional<sup>6</sup>, siendo comparable también con un 5,2% del total de las exportaciones de cobre del año 2011).

La cantidad de turistas de nacionalidad extranjera ingresados al país el año 2011 fue de 3.069.792 (un crecimiento del 11% respecto del año anterior), de los cuales la zona norte representa un 23,4%.

La distribución de orígenes se vio segmentada de la siguiente manera:

- 59,3% países limítrofes
- 17,3% resto de América Latina
- 11,9% Europa
- 8% América del Norte
- 3,5% Otros continentes.

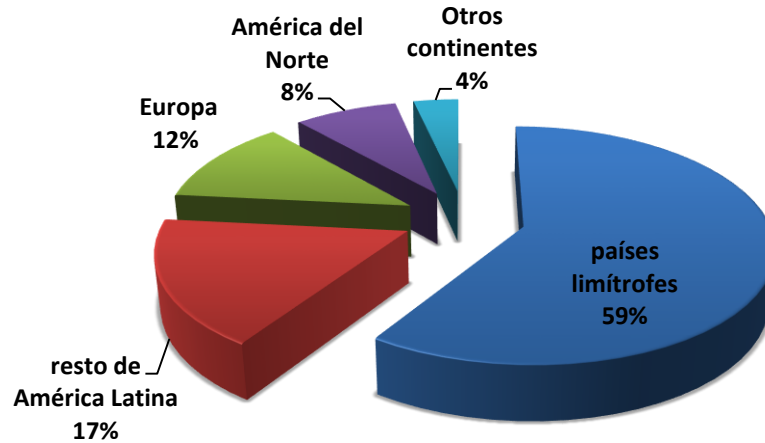
<sup>4</sup> <http://www.cnc.cl/sala-de-prensa/noticias/turistas-extranjeros-gastaron-un-11-mas-en-compras-con-tarjetas-de-credito-en-chile-durante-primer-semestre-de-2013?CodTemplate=20121120115805>

<sup>5</sup> Anuario Turismo 2011 Sernatur

[http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/pdf/turismo\\_2011.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/turismo_2011.pdf)

<sup>6</sup> [http://chiletourism.travel/en\\_contact\\_ene/unidad1.html](http://chiletourism.travel/en_contact_ene/unidad1.html)

## Distribución origen turistas



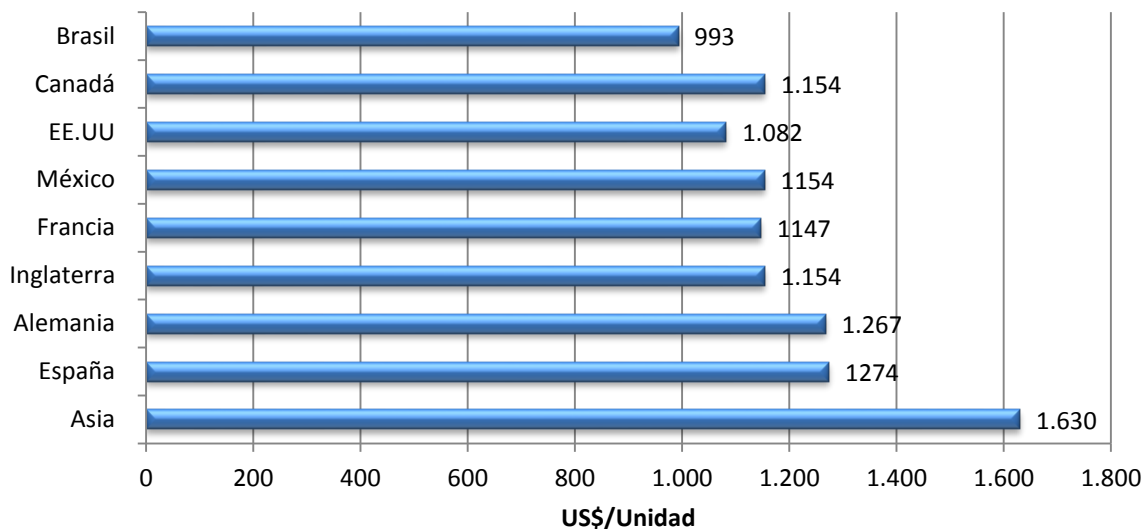
El gasto diario promedio por turista alcanzó los US\$70,4, mientras que el gasto total por persona-estadía llegó a US\$586 (Durante el primer semestre de 2013 esta cifra aumentó a US\$600).

Del mismo modo, los países que más dinero desembolsan en su estadía en Chile son:

- Asia (US\$1.630)
- España (US\$1,274)
- Alemania (US\$1.267)
- Inglaterra (US\$1.154)
- Francia (US\$1,147)
- México (US\$1,154)
- EE.UU (US\$1.082)
- Canadá (US\$1.154)
- Brasil (US\$993)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/pdf/turismo\\_2011.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/turismo_2011.pdf)

### Gasto Promedio por Origen



Lo que demuestra que si bien el promedio de gasto es relativamente bajo, existe una desviación importante respecto del mismo, especialmente en aquellos países no limítrofes.

Por otra parte, las visitas de extranjeros al sistema nacional de áreas silvestres protegidas del Estado registró un total de 478.404 visitas en 2011 (514.188 al término de 2012). La región de Magallanes concentró el 31,4%, mientras que la región de Antofagasta representó el 28,2% (y en 2012 la región de Antofagasta –donde se encuentra la reserva Nacional Los Flamencos-; recibió un total de 218.741 visitas<sup>8</sup>)

Respecto del turismo interno, la región de Antofagasta durante el año 2011 consignó un total de 482.940 turistas chilenos, con un promedio aproximado de 2 pernoctaciones en los sistemas hoteleros; mientras que la reserva nacional Los Flamencos recibió un total de 78.270 visitantes.

La llegada de pasajeros nacionales y extranjeros a establecimientos de alojamiento en la región de Antofagasta se distribuye de la siguiente manera<sup>9</sup>:

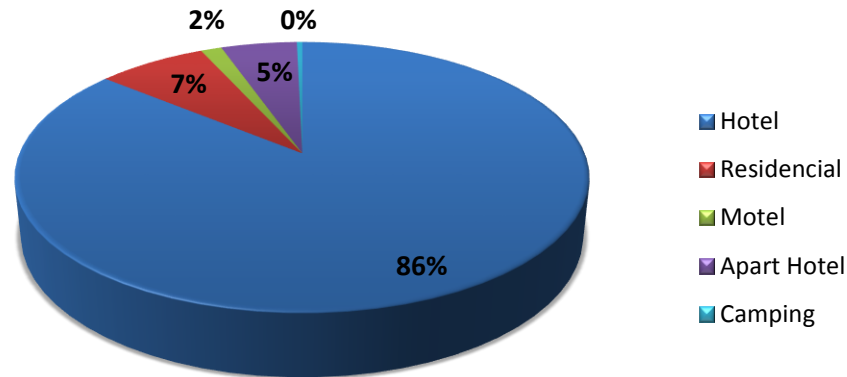
- Hotel: 498.297
- Residencial: 42.182
- Motel: 8.074
- Apart-Hotel: 29.362

<sup>8</sup> [http://www.conaf.cl/wp-content/files\\_mf/13656822882012.pdf](http://www.conaf.cl/wp-content/files_mf/13656822882012.pdf)

<sup>9</sup> [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/pdf/turismo\\_2011.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/turismo_2011.pdf), tabla 2.5.4-23

- Camping: 2.115

### Pasajeros por tipo alojamiento 2011



Fuente: Adventure Tourism Development Report 2011.

De los datos graficados se considera que el visitante promedio que visita hoteles representa el 86% , por lo cual se considera que tienen poder adquisitivo suficiente para considerar un servicio como el descrito, donde perfila claramente a los potenciales clientes.

#### b. Contexto de la Industria del Turismo Aventura

El turismo aventura puede ser definido como un “Viaje o excursión con el propósito específico de participar en las actividades para explorar una nueva experiencia, por lo general supone el riesgo advertido o peligro controlado asociado a desafíos personales, en un medio ambiente natural o en un exótico escenario al aire libre”<sup>10</sup>, por su parte, el mexicano Antonio del Rosal (representante de ATTA –Adventure Travel Trade Association- en Latinoamérica) distingue tres características claves que toda experiencia de turismo aventura debe poseer, a saber, cierto nivel de actividad física, algún grado de contacto con la naturaleza y por último debe existir un real intercambio cultural<sup>11</sup> .

El turismo aventura mundial representa una industria cercana a los US\$263 mil millones, con un crecimiento del 65% anual desde 2009, según fuentes de la Adventure Tourism Association<sup>12</sup>. Dentro del turismo aventura, se consideran dos grandes grupos, el soft adventure y el hard adventure, las cuales se diferencian principalmente en el nivel de exigencia física y conocimiento técnico requerido.

<sup>10</sup> Sung, H; Morrison, A y O’Leary, J (1996). <http://www.turismoaventura.com/comunidad/contenidos/defTA>

<sup>11</sup> <http://www.sernatur.cl/noticias/tendencias-del-turismo-aventura-en-el-mundo-y-sus-proyecciones-en-chile-y-aysen>

<sup>12</sup> <http://www.adventuretravelnews.com/new-adventure-tourism-report-reveals-263b-market-up-65-per-annum-since-2009>

Actualmente el mercado del soft adventure (caracterizado por un bajo riesgo, bajo-medio nivel técnico, poco esfuerzo físico, ejemplo de ello es la pesca recreativa, tours en bicicleta, ornitología, montar a caballo, paseos en globo, etc) representa un 80% del turismo aventura total.

Según la encuesta publicada por el “Adventure Travel Development Index”(ATDI), Chile fue rankeado en la tercera posición en el año 2010 como destino más interesante y completo para el turismo aventura, superando a países como Canadá y Nueva Zelanda. Los mayores fuertes fueron su biodiversidad y posibilidades de aventura<sup>13</sup>.

Por lo anterior se considera que este segmento de mercado tiene un potencial de crecimiento a nivel nacional, pero también internacional.

1. El turismo aventura tiene un crecimiento anual de 65% desde 2009.
2. El soft adventure representa el 80% del turismo aventura.
3. Chile tiene la tercera posición en 2010 y primera posición en 2011 a nivel mundial en turismo aventura de los países en vía de desarrollo.

## 6. Análisis del Entorno

Para efectos de evaluar el entorno en el cual se desarrollará este negocio, se utilizará el análisis PEST donde se revisaran aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Aspectos Políticos: San Pedro de Atacama perteneciente a la comuna del mismo nombre, se ubica en la segunda región de Antofagasta. Es una comuna que tiene 5.605 habitantes, con una superficie total de 23.439 km<sup>2</sup>. La administración local se encuentra encabezada por un alcalde y un concejo formado por 6 concejales. Dado que se encuentra en la comuna de mayor ingreso per cápita del país superando los US\$ 25.000, existen presiones de parte de las autoridades regionales por retener un mayor porcentaje de ingresos en la región. Esto se presenta como una oportunidad, ya que al existir una zona con alto atractivo turístico, permitirá contar eventualmente con apoyo gubernamental para potenciar la zona.

Aspectos Económicos: A nivel macroeconómico Chile destaca en la región por poseer uno de los ingresos per cápita más altos, lo cual se ve complementado por la estabilidad política y de seguridad con respecto a otros destinos turísticos en la región. Como se mencionó anteriormente la región de

---

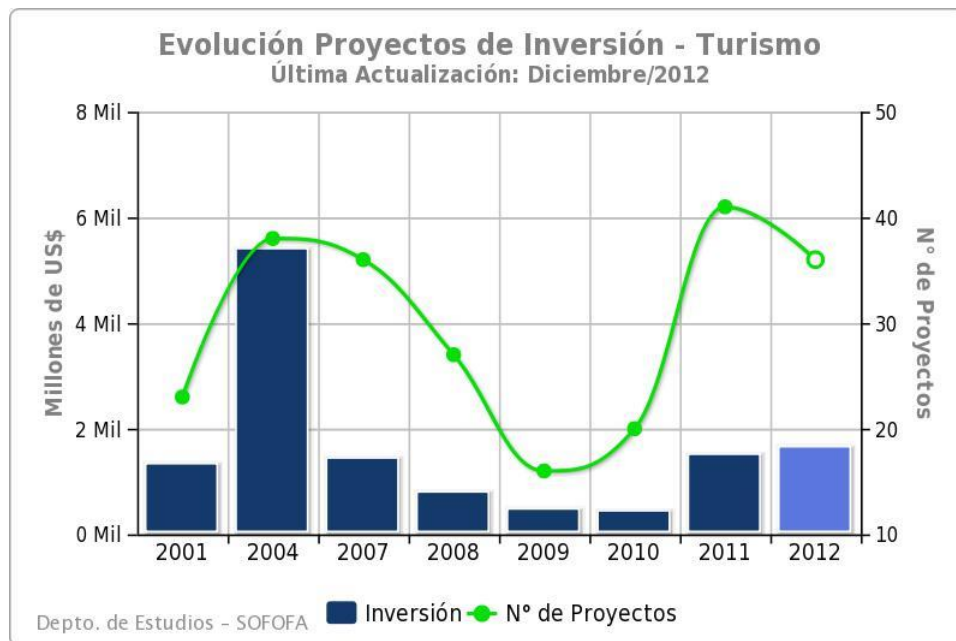
<sup>13</sup> <https://www.cascada.travel/News/Chile-voted-Top-Adventure-Tourism-Destination>

Antofagasta es la más afluente del país y por lo tanto existe una clara oportunidad de atraer a turistas nacionales y extranjeros.

Aspectos Sociales: En términos generales Chile posee índices económicos que reflejan una alta disparidad entre estratos socio económico por lo cual la posibilidad de tener una base heterogénea de clientes es baja. Dado lo anterior se estima que los estratos socio económicos bajos poseerían una baja disposición para pagar así como un bajo poder adquisitivo para acceder a un servicio como el que se quiere desarrollar. Sin embargo, claramente al existir esta desigualdad, los esfuerzos deben estar enfocados en lograr un posicionamiento en los sectores medio-altos y altos.

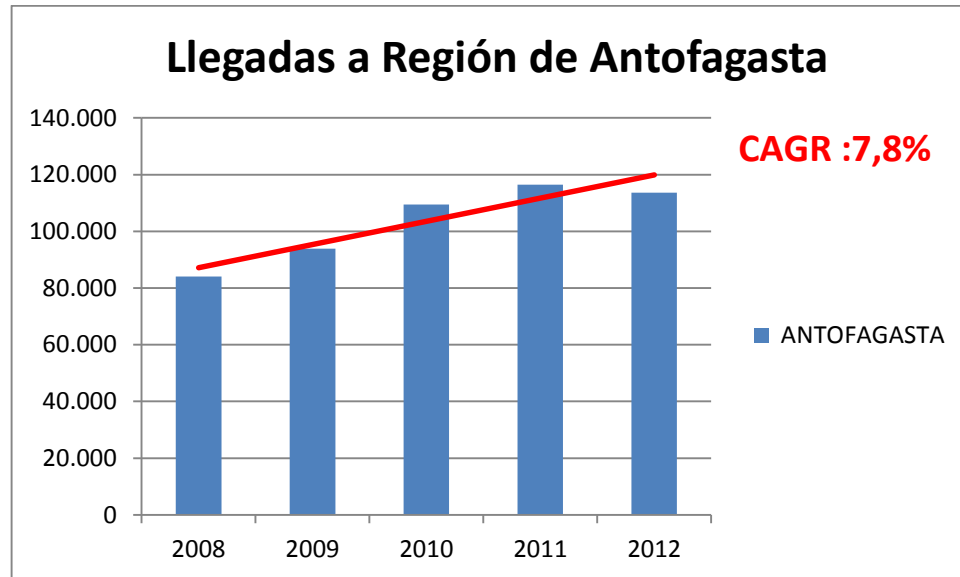
Aspectos Tecnológicos: Actualmente se cuenta con plataformas tecnológicas que permiten contar con servicios de apoyo económico, fiable y útiles para poder desarrollar el negocio. Ya que tanto a nivel país como privado se cuenta con infraestructura básica como redes de internet, telefonía fija y móvil; todos elementos necesarios para prestar un servicio de calidad.

En base a los antecedentes antes mencionados se concluye que existe una oportunidad clara de poder desarrollar el negocio minimizando los riesgos de revueltas, estabilidad económica y tranquilidad para la inversión en una de las zonas más pujantes a nivel nacional.



Fuente: Departamento de Estudios, SOFOFA.

Del cuadro anterior se desprende que a pesar de declinación de la inversión durante 2007 y 2010 existe una tendencia de recuperación en la inversión y número de proyectos turísticos. Esto es relevante para el proyecto ya que determina la capacidad instalada para captar turistas y viajeros, siendo esto un input relevante para las proyecciones de venta.



Fuente: Sernatur / CAGR → Compound Average Growth Rate.

De los datos expuestos en el cuadro se ve que el crecimiento de visitantes a la región de Antofagasta ha aumentado sostenidamente entre 2008 y 2012 en promedio un 7,8%.

### 7. Análisis Industrial del soft adventure: Las cinco fuerzas de Porter

La industria de los paseos turísticos de aventura en Chile es una industria nueva y diletante en su mayoría, salvo contadas excepciones, por ende los servicios en general se muestran de dos maneras: Rústicos o profesionalizados; en donde el primero se caracteriza por pocas comodidades, bajo precio y baja preparación de los guías (mal inglés, conocimiento básico-medio del medio ambiente, etc); mientras que el segundo se caracteriza por ser extremadamente caro, de lujo y con personal altamente profesionalizado.

La demanda por estos paseos se encuentra sujeta a la población flotante de las principales localidades turísticas del país, la necesidad de un guía en muchos de estos lugares se sustenta en la aspereza del medio en donde se ejecuta (desiertos, selva valdiviana, cordillera, planicies patagónicas) y el medio de transporte se percibe como una necesidad ya que los destinos se encuentran a mucha distancia entre ellos y de difícil acceso (muchas veces con requerimientos



específicos para el turista, tal es el caso del Lago Chungará, los géiser del Tatio, Volcán Osorno y Villarrica, Etc.)

#### a. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores en esta industria tienen un nivel de poder alto, debido mayormente a la oferta similar de productos - servicios ofrecidos en la zona; sin embargo la situación se complejiza a la hora de buscar sustitutos, ya que al ser una zona relativamente alejada de centros urbanos donde no existen otras alternativas de entretenimiento ni ofertas de un servicio similar, el costo de cambio aumenta. Además, la constante afluencia de público a una zona tan limitada hace que los mismos clientes deban muchas veces hacer colas para poder ser atendidos, o coordinar con anticipación sus tours, por lo que finalmente el poder de negociación de los clientes es **Medio**.

#### b. Amenaza de Sustitutos

Actualmente existen ofertas de paquetes turísticos y empresas auto-sustentadas que visitan las principales atracciones de la zona. Pese a que la oferta de productos de turismo *soft* (paseos en bicicleta, en auto, caballo, trekking) es la más importante, no es la única. Detectamos la presencia de otras compañías que desarrollan *hard adventure tourism* (sandboard, paseos en motos, etc) y hoteles que ofrecen paquetes completos de spa. Dado que el tiempo de vacaciones en la zona es reducido, cada una de las actividades sustitutas redundan en un peligro para la industria, por lo que la amenaza de sustitutos es **Alta**.

#### c. Poder de los Proveedores

Gracias a que la industria ha ido creciendo vertiginosamente en los últimos años, la gran variedad de proveedores en ella juega como un factor a favor; sin embargo, dada las especiales condiciones de la zona, los proveedores locales se encuentran concentrados (o bien los negocios han decidido integrarse hacia atrás). Otro aspecto a considerar es la mano de obra local, que es escasa dada la actividad minera de la zona. Si bien existe la posibilidad de una integración, la especificidad de la industria juega un poco en contra de esta, además dada la concentración anteriormente explicada, podemos decir que el poder de los proveedores es **Medio-Alto**.

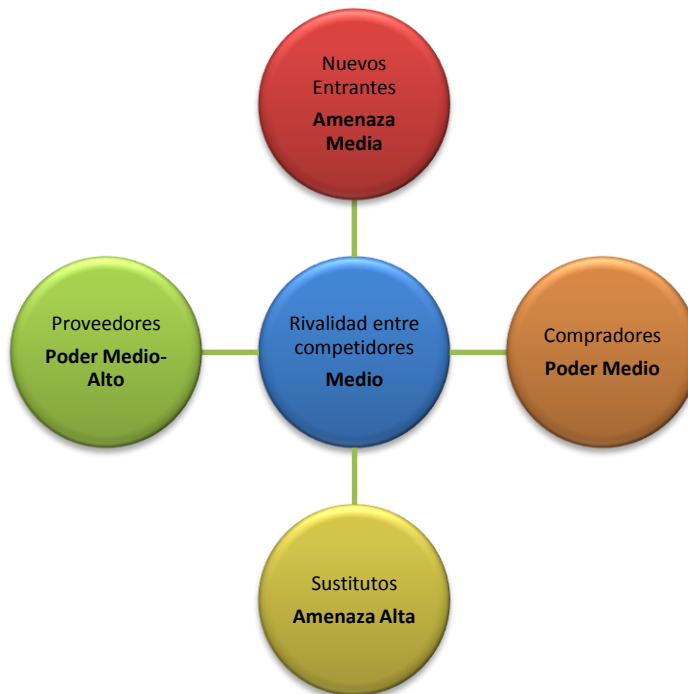
#### d. Amenaza de nuevos entrantes

Dado que es una actividad de libre ejercicio donde los permisos de turismo son asignados a compañías, no se identifica una gran barrera que evite a otros participantes entrar en esta industria. Los mayores obstáculos están en la inversión inicial, alianzas requeridas y mano de obra. Dado lo anterior la amenaza de nuevos entrantes es **Medio Alto**.

#### e. Rivalidad de los Competidores

La rivalidad entre los distintos agentes turísticos es alta y poco profesionalizada en general. Existen mecanismos de atracción *in situ* a la población flotante, y negociaciones de paquetes turísticos. Existen bajas barreras de entrada y de salida en general, sin embargo existen ciertos proveedores de servicios reconocidos. Es por ello que la rivalidad entre los competidores es **Media**

Las 5 fuerzas de Porter se resumen en el siguiente cuadro:



Del análisis de Porter se concluye que el atractivo de la industria es Medio-Alto, donde a pesar de existir un alto número de competidores y eventuales nuevos entrantes, el potencial de crecimiento es interesante al encontrarse a nivel macro el país impulsando el desarrollo turístico y potencialidad clara que tiene la zona.

## 8. Análisis Interno

### a. Fortalezas

Desde el punto de vista del servicio descrito, se cree que existe claramente un mercado no explotado a nivel nacional, por lo cual en términos de fortaleza, existe la posibilidad cierta y necesaria de brindar un servicio orientado al cliente (garantizando un alto grado de satisfacción y apreciación de valor ganado por lo que paga el cliente). El equipamiento con que contará la empresa, permitirá brindar de manera adicional servicios que complementarían la oferta de paseos en globos, minimizando el riesgo de baja venta. Entre los servicios adicionales posibles se encuentra bungee jumping y salto de base.

### b. Oportunidades

Bajísima competencia a nivel nacional que sea equivalente al hot air ballooning.

Clima favorable durante la mayor parte del año.

El turismo internacional está creciendo día a día en la zona donde se prestará el servicio permitiendo captar parte de ese volumen.

Los turistas que más dinero desembolsan en el país coinciden con aquellos que visitan la zona captando un volumen importante de ingresos.

El turismo soft adventure está creciendo a nivel de experiencia a nivel global.

El negocio permite una diversificación en las edades objetivo al permitir practicarlo a un amplio grupo etario.

Venta de publicidad a través del globo que permiten captar ingresos adicionales.

Integración con la comunidad por medio de la actividad desarrollando actividades de Responsabilidad Social Empresarial con comunidades originarias.

### c. Debilidades

Falta de experiencia en el tema y escasez de mano de obra calificada en la zona, por lo cual exige traer personal de otras regiones (relocalización).

Escasez de pilotos de globo comercial a nivel nacional.

Escasez de empresas manufactureras de globos a nivel nacional (tan solo 1 y produce globos para 1 o 3 pasajeros)

### d. Amenazas

Conflicto con comunidad por eventual impacto medio ambiental.

Riesgos inherentes de la actividad que puedan desencadenar algún accidente.

---

## 9. Competidores Actuales

Se identificaron a las siguientes empresas que brindan un servicio similar:

- Aerotec (Olmué y Limache principalmente, paseos para 2 personas; San Pedro 1 persona)
- Flotar-Heo Tur (actualmente fuera de operación)
- Vuelo Uno
- Club Baló (solamente vuelo cautivo)
- Private Tour

Como servicio anexo, es decir que no es la fuente principal o giro de la empresa que lo ofrece (por lo que el grado de especialización y profundidad-calidad del servicio es diferente a las características del servicio que se ofrecerá), se encontraron:

- Open Hotel (Quillota)
- Hostería el Copihue (Olmué)
- My way Chile (Olmué)

Producto del estudio de mercado que se realizó con visitas a la zona de interés se observó que los rangos de precios de los competidores estos van entre \$45.000 (club baló en promoción de grupón es lo más barato) y \$500.000.

En la siguiente tabla comparativa se muestra las diferencias entre el servicio propuesto y el de la competencia:

Servicios	Nosotros	Competencia	Precio	Horario
Viaje en Globo al Amanecer y Atardecer	Consiste en agrupar viajeros en punto de encuentro para tomar desayuno, dar instrucciones de seguridad, asociar a piloto encargado del grupo, traslado al sitio, preparación y vuelo de 1 hora para luego hacer brindis con Champagne.	No existe y no ofrece este producto en horario, se vende como viaje genérico.	US\$100-150 por persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 06:00 y 10:00 hrs.</li> <li>Entre 17:00 y 21:00 hrs</li> </ul>
Viajes particulares con origen y destino definido por cliente	Equivalente en términos de materialización al servicio antes descrito	Existen algunas empresas a nivel nacional, pero no en la zona de San Pedro de Atacama.	Sobre US\$500 por persona	Durante todo el día

## 10. Clientes Potenciales

### a. Perfil del cliente:

#### a.1. Como cliente primario podemos determinar:

Persona entre 0-80 años. En condiciones de salud acordes a la actividad (que no posea miedo a las alturas, que no haya manifestado ataques de pánico o ansiedad recientemente). Visitante de San Pedro por motivos recreacionales, con interés por conocer el desierto desde una nueva perspectiva. Sus vacaciones deberán caracterizarse más por una búsqueda de experiencia y conocimiento del lugar que está visitando, más que por un ahorro en los medios para obtenerlo. Es por lo anterior que el servicio apuntará principalmente a los turistas europeos, asiáticos, norte-americanos y brasileños; y para el turista nacional que esté tomando vacaciones de lujo (luna de miel, bodas de plata, aniversarios, etc.)

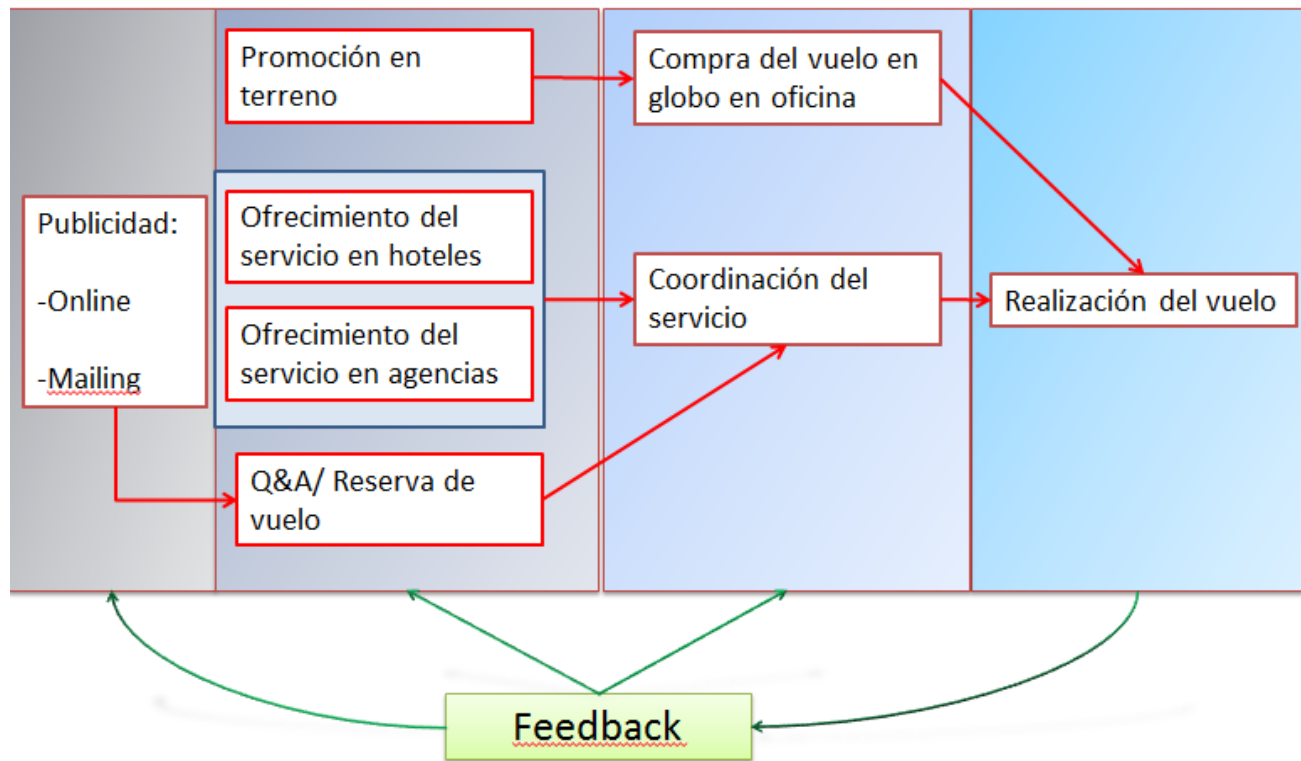
a.2. Como cliente secundario se entenderán:

Los hoteles de lujo de la zona, que estén interesados en aumentar su propuesta de valor, por medio de la alianza con nuestra empresa

Las agencias de viajes que deseen aumentar su gama de productos ofrecidos, por medio de un servicio exclusivo en la zona.

**b. Proceso de Compra**

El proceso de compra puede ser descrito de la siguiente manera



**c. Demanda estimada**

Las referencias de personas que han trabajado en el Hotel Explora Atacama dan a entender que es un producto muy atractivo para la zona y que posee una expectativa de crecimiento, por ser un servicio no ofrecido actualmente en la zona.

Por su parte, las referencias obtenidas por personas que han trabajado en agencias de turismo dicen que si bien existe una demanda general, los últimos problemas de seguridad a nivel mundial (accidente de Cappadocia) han repercutido negativamente en la impresión de las personas sobre este deporte lo cual se transforma en una amenaza. Dado lo anterior para minimizar el riesgo de exposición a este tema el énfasis de la operación tendrá que estar puesto en este aspecto.

En términos numéricos la demanda estimada basada en los últimos años con que se cuenta con información pública para la región de Antofagasta serían los siguientes:

Visitantes Extranjeros 2012: 113.664

Visitantes Nacionales 2011: 482.940

Cantidad de pasajeros hospedados en hoteles 2011: 498.297 en la región de Antofagasta.

Manteniendo la proporción de turista internacional (19%) por sobre los nacionales (80,9%), el total de visitantes extranjeros hospedados en hoteles sería de 94.935 los que se caracterizan de la siguiente manera (una vez más asumiendo que se mantiene la distribución original del turismo de la región):

- Europa: 52.499
- Norte América: 12.057
- Otros (Asia-Oceanía): 19.177

Esto ofrecería un universo de 83.732 potenciales cliente extranjeros anuales. Más un potencial de 346.891 clientes nacionales que visitan la región, estos últimos no se consideraron en la evaluación, pero representarían un escenario más favorable.

Dado el estudio de campo de mercado con muestreo intencional que se llevó a cabo se cree que se puede captar entre un 3 y 5% de los potenciales clientes extranjeros, e igual cifra de los clientes nacionales (aproximadamente un 80% de los entrevistados manifestaron una inclinación positiva hacia la actividad, y un 70% de ellos la realizarían inmediatamente; por lo que se concluye que una penetración de mercado de un 3% a 5% es una cifra prudente). Según estos datos se proyecta la siguiente cantidad de potenciales clientes a captar:

### Tabla Resumen Ventanas y Participaciones de Mercado

Año <sup>14</sup>	Año	0	1	2	3	4	5
Total Potenciales	u.n.	83.732	90.263	97.304	104.893	113.075	121.895
<b>Cientes</b>							
Crecimiento Anual	%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%
de clientes							
Participación de	%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
<b>Mercado Proyecto</b>							
Crecimiento Ventas	%		29,36%	25,77%	23,20%	21,28%	19,78%
	Año	0	1	2	3	4	5
Ventas históricas	MUS\$	1.393	1.501	1.618	1.745	1.881	2.027
proyectadas							
Número de clientes	u.n.	4.187	5.416	6.811	8.391	10.177	12.189
del proyecto							
<i>Cientes Convenios</i>	<i>u.n.</i>	<i>1.675</i>	<i>2.166</i>	<i>2.725</i>	<i>3.357</i>	<i>4.071</i>	<i>4.876</i>
<i>Cientes Compra</i>	<i>u.n.</i>	<i>2.512</i>	<i>3.249</i>	<i>4.087</i>	<i>5.035</i>	<i>6.106</i>	<i>7.314</i>
<i>Spot</i>							
Ventas empresa	US\$	439.593	568.658	715.182	881.104	1.068.559	1.279.896

Se determinó que a finales de 2013 el número de camas hoteleras en San Pedro de Atacama totalizan 1.989 unidades, con lo cual con esa estimación se determinó que el porcentaje de clientes que provendrán de convenios corresponde al 40% y un 60% de los clientes provendrán de compras spot una vez que lleguen a la localidad<sup>15</sup>.

#### 11. Elección de la Estrategia Competitiva

Dado los aspectos señalados en los puntos anteriores, la estrategia a seguir en términos del desarrollo de productos debiese seguir los siguientes principios básicos en términos de estándar y calidad.

<sup>14</sup> La tabla muestra las proyecciones de crecimiento y participación de mercado para este proyecto

<sup>15</sup> Plan de negocios para un complejo hotelero de domos, con enfoque ecológico y astronómico, en la zona de san pedro de atacama, Cristobal Pinto, 2010, Universidad de Chile



- a. **Experiencia Única:** Generar una experiencia que no existe en la zona en términos de vivencia, lo cual claramente se diferencia de la oferta actual. Para esto se debe contar con un staff orientado al cliente, lo cual se traduce en un esfuerzo constante por hacer sentir a los clientes especiales, para esto se deberá contar con guías que hablen o manejen el inglés en un nivel alto y conozcan la zona de tal manera de ofrecer al turista un ambiente de seguridad en una actividad que tiene sus cuidados como es el ballooning.
- b. **Materialización:** Contar con equipos de vuelo y de traslado al sitio que sean de gama intermedia alta, para esto es importante realizar inversiones en material de primer nivel para lograr transmitir el sentido de exclusividad que se busca brindar. Lo cual permitiría a la vez acceder a turistas de clase elite como son los que visitan el Hotel Explora San Pedro de Atacama.
- c. **Planeación de Actividades:** dado que es una actividad que involucra logística de apoyo para realizar la actividad, es de vital importancia tener un equipo que coordine de forma adecuada los paquetes turísticos vendidos con sus respectivas actividades; para esto se debe conocer y ensayar con el staff las actividades primordiales como son: combustibles, traslados, comunicaciones, ceremonias de entrega de certificados de vuelo, brindis al aterrizar. Garantizando que se logre una materialización de una experiencia única.



Los aspectos antes mencionados permitirán garantizar el poseer un producto que vaya evolucionando con el tiempo, pero que garantice una satisfacción en los clientes, siendo este el objetivo principal para lograr una posición competitiva sustentable. Esto busca no solo tener un fin de diferenciación sino que también permitir lograr una base importante de ingresos a través del tiempo. Dado lo anterior la estrategia competitiva escogida es de diferenciación.