UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ATRACCIÓN DE TURISTAS E INVERSIONISTAS A LA RESERVA COSTERA VALDIVIANA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER
EN GESTION PARA LA GLOBALIZACIÓN

LEONARDO JUAN FAÚNDEZ MARTINEZ

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
CHRISTIAN DIEZ FUENTES
LORETO BURGOS RODRIGUEZ

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN

The Nature Conservancy (TNC), una Organización No Gubernamental (ONG) internacional, basada en Estados Unidos y centrada en la conservación de la naturaleza, es dueña de un predio ubicado en la comuna chilena de Corral. Su rol es el de proteger el paño de selva valdiviana que posee y atraer visitantes y recursos a esta reserva costera. Por diversos factores lo anterior es una difícil tarea, principalmente dado que TNC está dedicada a la conservación y no a la hotelería. El desafío propuesto es generar un "Modelo de negocios para la atracción de turistas e Inversionistas a la Reserva Costera Valdiviana (RCV)" centrado tanto en mejoras a la RCV en su conjunto, como también la propuesta de la generación de una propuesta hotelera.

La metodología empleada, consiste en la revisión de información primaria de tipo cualitativo de la RCV y su entorno, con el fin de determinar sus principales intereses y forma de trabajo, así como una proyección, características de la industria turística y la factibilidad de efectuar un proyecto como el planteado dadas las condiciones existentes. Con tal información, se estructuró el modelo a través de la metodología denominada Business Model Canvas.

El producto principal obtenido es un modelo de negocios básico para TNC y su RCV, el cual está planteado de forma tal que integra los objetivos de esta ONG con una propuesta de tipo infraestructura hotelera. Este documento analiza además algunos puntos críticos para la implementación del modelo y determina algunas brechas para conseguir buenos resultados. Junto a lo anterior este modelo considera también la definición del visitante-cliente objetivo, servicios mínimos a incluir en la iniciativa, programa arquitectónico mínimo, costos estimados basados en experiencias parecidas y análisis del entorno cercano al proyecto: población, gobierno local y servicios.

Finalmente se concluye que un proyecto como el planteado es viable técnica y económicamente: incrementará las visitas de la RCV; mejorará la asociatividad de TNC con los diversos actores presentes en el ámbito turístico, empresarial, gubernamental y conservacionista; generará un polo de desarrollo económico local tanto propio como de servicios complementarios; aumentará la oferta hotelera en la región; y finalmente establecerá a la RCV como un destino turístico consolidado tanto a nivel nacional como internacional.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción 1
2. Antecedentes generales 2
   2.1. Descripción de The Nature Conservancy 2
   2.2. Reserva Costera Valdiviana 2
3. Turismo 4
   3.1. En Chile 4
   3.2. En la Región de Los Ríos 6
   3.3. Turismo intereses especiales 9
4. Descripción del problema u oportunidad 10
5. Objetivos 11
   5.1. General 11
   5.2. Específicos 11
6. Metodología 11
7. Antecedentes específicos, características de la zona de influencia 12
   7.1. Características del turismo en la zona de influencia de la RCV 12
      7.1.1. Conectividad aérea 13
      7.1.2. Conectividad terrestre 13
      7.1.3. Telecomunicaciones 14
      7.1.4. Otros 14
   7.2. Características de la RCV 14
      7.2.1. Sector "La Cantera" 16
      7.2.2. Intereses especiales de TNC 16
8. Análisis y Resultados 17
   8.1. Caracterización del problema 17
   8.2. TNC y el potencial turístico de la iniciativa 19
   8.3. Proyectos generados por TNC a través de su RCV 19
   8.4. Colaboración y la Creación de Valor 20
   8.5. Otros 21
   8.6. Modelo de negocios (CANVAS) 24
      8.6.1. Segmentos de Clientes 24
      8.6.2. Propuesta de valor 25
      8.6.3. Canales de distribución 27
      8.6.4. Relaciones con los clientes 28

8.6.5. Alianzas clave 28
8.6.6. Recursos clave 31
8.6.7. Actividades clave 32
8.6.8. Fuentes de Ingreso 33
8.6.9. Estructura de costos 35
8.7. Análisis económico 37
8.8. Propuesta de trabajo entre TNC y sus socios estratégicos 41
8.8.1. Comunidades 41
8.8.2. Gobierno regional 42
8.8.3. Inversionistas 43
9. Conclusiones 44
10. Referencias 45

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Aporte del Turismo al PIB 4
Figura 2: Variación en aporte al PIB del Turismo vs. PIB total de la economía 5
Figura 3: Business Model Canvas 12
Figura 4: Lote 6, sector La Cantera. 16
Figura 5: Árbol de causas y efectos. 18
Figura 6: Parque Nacional Alerce Costero 29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Parques, monumentos y reservas en las regiones de Los Lagos y Los Ríos. 8
Tabla 2: Programa arquitectónico preliminar 36
Tabla 3: Capacidad máxima 36
Tabla 4: Ocupación media de hoteles en la Región de Los Ríos 37
Tabla 5: Ingresos, costos y utilidades en un escenario promedio anual 38
Tabla 6: VAN al variar tasa de descuento 38
Tabla 7: VAN y TIR al variar tarifa 39
Tabla 8: VAN y TIR al variar la ocupación promedio 39
Tabla 9: Flujo de caja proyecto preliminar (valores en US$) 40

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca establecer un modelo de negocios para The Nature Conservacy (TNC), a través de su paño de territorio protegido denominado "Reserva Costera Valdiviana" (RCV) ubicado en el sector costero la comuna de Corral y la comuna de La Unión, en la Región de Los Ríos.

La iniciativa pretende compatibilizar las actividades conservacionistas con una propuesta hotelera, resguardando los valores propuestos por The Nature Conservacy, enfocado en un cliente dispuesto a pagar por las características especiales de la propuesta pero que además comparte la vocación de protección y respeto por el medio ambiente.

Para lograr lo anterior, se analizará información de la Industria turística a nivel nacional y regional, para identificar las características que hacen especial a la Reserva Costera Valdiviana y su entorno, se expondrán las condiciones actuales de los servicios complementarios existentes en el sector, e identificará el clima político-administrativo de la región con el fin de definir los lineamientos establecidos por la administración central para el ámbito conservacionista en la zona.

Esta propuesta pretende también establecer puntos críticos y brechas para la iniciativa planteada, principalmente en el área de la infraestructura, servicios, comunicaciones y redes para abordar un modelo de negocios básico para la atracción de turistas para la Reserva Costera Valdiviana través de la metodología Canvas.

Una de las preguntas que se analizarán es ¿cómo determinar la demanda para productos nuevos sin sustitutos o similares en los que proyectar datos?, esta se abarcará desde la propuesta de Malcolm Gladwell y su "Punto de inflexión", concepto que explica en gran medida el éxito de proyectos sin demanda aparente, a través de la propagación viral y la teoría de redes.

Finalmente, se deja constancia que el trabajo se limita a un modelo de negocios básico, con el fin de profundizar el análisis a través de un plan de negocios en etapas posteriores.

2. ANTECEDENTES GENERALES

2.1. Descripción de The Nature Conservancy

The Nature Conservacy es una organización internacional cuya misión en términos generales es la conservación de tierras y aguas ecológicamente importantes para la gente y para la naturaleza. Fundada en 1951 en los Estados Unidos, con presencia al día de hoy en más de 30 países alrededor del mundo. Sus principales valores son el respeto por las personas, comunidades y culturas; estos valores se centran en: Integridad más allá del reproche; Respeto por las personas, comunidades y culturas; Propensión a la diversidad en el equipo; Cohesión y coherencia institucional; Resultados tangibles y duraderos [Referencia (1)].

Dentro de su labor es posible destacar su contribución a la protección de más de 48 millones de hectáreas de tierras alrededor del mundo a través de estrategias innovadoras mencionadas en el punto 7.2.2. Sólo en Latinoamérica y el Caribe, protege más de 33 millones de hectáreas. También ha movilizado cientos de millones de dólares en fondos federales para adquirir y proteger áreas naturales importantes, lo que se ha traducido en el desarrollo de un inventario biológico de más de 50.000 especies y comunidades ecológicas.

TNC se caracteriza por el respaldo científico que poseen todas sus actividades, empleando estrategias pragmáticas no confrontacionales, de inserción y apoyo a las comunidades en que las intervenciones están emplazadas (tanto en lo social como en lo económico) pero principalmente gracias al más de un millón de miembros que dan soporte a iniciativas duraderas en distintas escalas.

Sus proyectos van desde adquisición de terrenos valiosos desde el punto de vista de la conservación del medio natural hasta la implementación de infraestructura para recepción de visitantes.

2.2. Reserva Costera Valdiviana

La Selva Valdiviana siempre ha estado asociada con la industria forestal, en un comienzo con labores a pequeña escala y cuya principal producción era la madera nativa, pero a partir de 1980 las labores consiguen un nivel distinto predominando la producción de maderas exóticas. Todo el producto generado era trasladado por diversos medios hasta la bahía de Corral para su distribución a nivel nacional e internacional.

El predio Chaihuín - Venecia no fue la excepción, tal como se describe en el texto "Huellas de Historia"[Referencia (2)], ya en 1950 Forestal Ralco y BIMA

se instalaron en la región; sin embargo el cambio más radical se produjo en 1988 con el arribo de Terranova S.A., para luego continuar con Bosques S.A en 1994. El actuar de ambas empresas fue nefasto para el ecosistema, reemplazando 3.600 hectáreas de bosque nativo por eucaliptos, proceso que se efectuó mediante una tala rasa, lo que afectó no sólo la flora y fauna nativa, sino que también el modo de vida de los pobladores debido a que parte de su subsistencia se basaba en la recolección y elaboración de frutos y plantas nativas, tales como la murta, chupón, nalca y otras.

En 1998, la Corporación Nacional Forestal (CONAF) detectó el incumplimiento de diversas normativas, a propósito del mal manejo del bosque nativo; la respuesta que se dio en ese entonces hacía alusión, por parte de las empresas, al bajo valor económico de las especies nativas. El rechazo a tal tratamiento del bosque fue unánime, no sólo por el daño que le generaba a la comunidad, si no porque estaba eliminando un ecosistema único en el mundo, definido mediante decreto supremo en 1976 como "área de protección turística" [Referencia (3)].

Desde el año 2003, y liderado por The Nature Conservancy, con el apoyo financiero y técnico de la World Wildlife Fund (WWF) y otras organizaciones internacionales y nacionales, el predio Chaihuín-Venecia pasa a transformase en una de las mayores áreas protegidas de las regiones de Los Lagos y Los Ríos. El equipo ha trabajado desde entonces para convertir este territorio en una gran reserva en la Cordillera de la Costa, en la cual habitan importantes ecosistemas escasamente representados en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Estado (SNASPE): la Reserva Costera Valdiviana.

De las sólo 500.000 has. de bosque nativo que quedan en la Cordillera de la Costa de las regiones de Los Lagos y Los Ríos, menos del 2,4% está protegido. Esta cifra aumenta significativamente con la creación de la Reserva, pues sus terrenos albergan el 13% del total de dicho bosque remanente.

El sector de la Cordillera de la Costa donde se encuentra la Reserva Costera Valdiviana fue identificado por la Corporación Nacional Forestal y la Corporación Nacional del Medio Ambiente como uno de los sitios prioritarios para la conservación a nivel nacional.

Dentro de los trabajos efectuados por TNC en la RCV, destacan localmente la habilitación de una zona de picnic cuya administración es cedida a organizaciones locales, construcción de senderos y puntos de monitoreo, compra de terrenos para cederlos a la comunidad mapuche-lafquenche del sector, apoyo técnico en proyectos turísticos sustentables y productivos locales. De lo anterior se desprende que TNC está interesada en generar un polo de desarrollo económico local, con base en una propuesta de conservación y respeto por la naturaleza, siendo también relevante el turismo

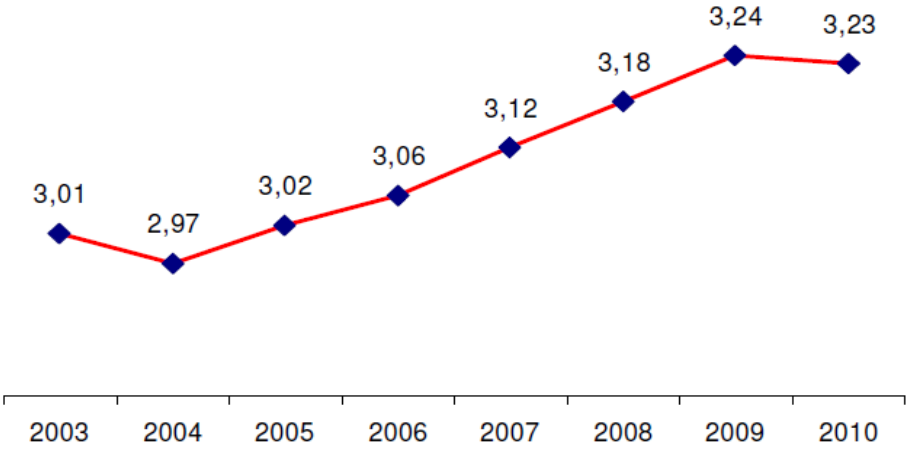
de intereses especiales, enfocado en la conservación y recuperación de la selva valdiviana, hecho demostrado por su gestión e interés de lograr conectividad terrestre entre las reservas y parques existentes en la localidad y su participación en actividades de coordinación de áreas protegidas, públicas y privadas (esta última bajo la modalidad de paisajes de conservación).

3. TURISMO

3.1. En Chile

En las últimas 2 décadas, el turismo en Chile se ha tornado uno de los principales impulsores de la economía nacional, sobre todo en las zonas extremas. El aporte total de la industria turística al PIB de Chile ronda al 3,2%, tal como se muestra en la Figura 1, que entrega la variación del aporte desde el año 2003 en adelante.

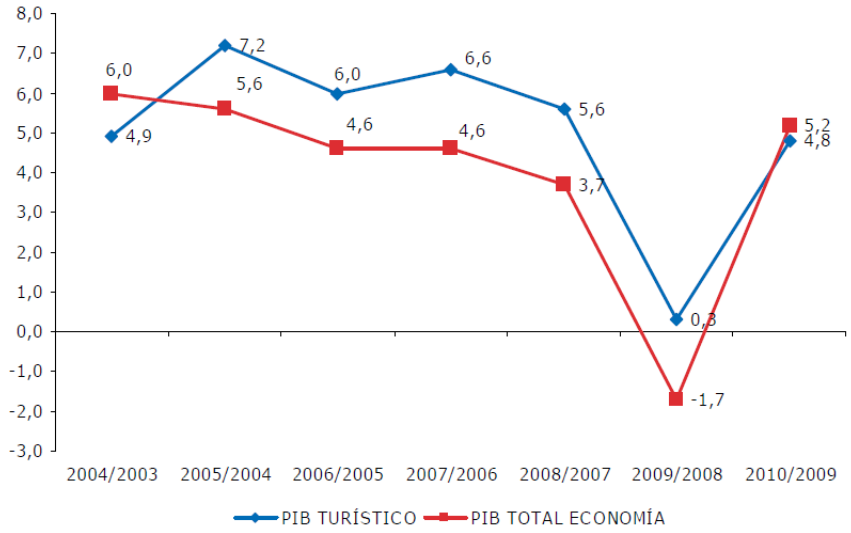
Figura 1: ***Aporte del Turismo al PIB***



Fuente: Sernatur 2011; "PIB Turístico 2010" [Referencia(4)].

Sobre la base de lo anterior, la variación anual del aporte de la industria del turismo al PIB ha sido mayor a la variación del PIB de la economía nacional, salvo en el año 2010, tal como se puede observar en la Figura 2, explicándose este fenómeno por el terremoto ocurrido en ese año.

Figura 2: ***Variación en aporte al PIB del Turismo vs. PIB total de la economía***



Fuente: Sernatur 2011; "PIB Turístico 2010" [Referencia(4)]

El documento denominado "PIB Turístico 2010", elaborado por Sernatur durante el año 2011 [Referencia (4)], también es claro en indicar que el retroceso en el indicador se debió a la crisis financiera mundial, junto con esto, la recuperación en el 2010 es a causa principal del aumento de visitantes de países emergentes y asiáticos (Japón y China) y no de los países desarrollados, los cuales aún están en proceso de recuperación. El mismo documento menciona que, pese a que el transporte aéreo en el país creció en un 9,6% (indicando un posible aumento de turistas extranjeros), las actividades culturales decayeron en un 1,3% a causa de la sub actividad de Parques y Reservas Naturales que bajó en un 11,6% el número de visitas según la CONAF para el período mencionado. El gasto promedio de un turista extranjero en Chile alcanza los $26.720 diarios, sin considerar los gastos anteriores al arribo, tales como pasajes y hoteles; la tarifa promedio de hotel para el año 2010 en chile fue de $65.196 diarios (aprox. US$130) [Referencia (5)].

La Organización Mundial del Turismo (OMT), clasifica a Chile como el octavo destino para turistas extranjeros dentro de América en 2010, capturando el 1,8% del total de visitas al continente. Ese año, llegaron al país 2.766.000 turistas que generaron ingresos por USD 1.636 millones [Referencia (6)].

En Chile el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), cuenta con el Programa de Fomento al Turismo [Referencia (7)], cuyos objetivos son:

- Potenciar la competitividad del turismo y el turismo de intereses especiales en Chile.

- Captar nuevos segmentos de mercado, capaces de acelerar el crecimiento turístico.
- Reducir la estacionalidad de la actividad y desconcentrar territorialmente la oferta.

El componente más importante que ofrece este programa al desarrollo de este documento corresponde a la creación de una nueva oferta turística, centrando sus esfuerzos en impulsar el emprendimiento para el desarrollo de nuevos productos de turismo de intereses especiales, los que deben alinearse con la inversión pública en las áreas seleccionadas en dicho programa y el fortalecimiento de la Institucionalidad Turística a nivel nacional, regional y local.

Actualmente existen proyectos tales como: el sistema de información turística "Rutas Bicentenario", fortalecimiento de oficinas turísticas, elaboración de manual para identidad arquitectónica y planes de urbanismo, los que indican que los esfuerzos de Sernatur se enfocan en el fortalecimiento de la industria a través del soporte y la normalización, iniciativas que pueden ser de utilidad para este trabajo, considerando la necesidad de consolidar a la RCV como un destino turístico de calidad.

Para afrontar la concentración espacial y temporal de la actividad, el programa apoya inversiones que propendan a incrementar el valor turístico de atractivos públicos en áreas seleccionadas por su potencial para diversificar territorialmente la oferta y para desestacionalizar la afluencia turística, en este sentido, fortalecer el Parque Nacional Alerce Costero comprendido entre las comunas de Corral y La Unión potenciará sin lugar a dudas a la RCV, dada la cercanía entre ambos y la cercana colaboración que tiene TNC y la Corporación Nacional Forestal (Conaf, administradora del Parque Nacional Alerce Costero).

3.2. En la Región de Los Ríos

Para esta iniciativa es importante saber que durante el año 2010 aproximadamente el 16,1% de las pernoctaciones en hotel fueron hechas por extranjeros (25.350), cifra bastante alejada a lo ocurrido en la Región de Los Lagos donde el 30,6% fueron hechas por extranjeros (148.093), según datos obtenidos y elaborados a partir del documento "EAT Año 2010", Sernatur 2011 [Referencia (8)]. El motivo detrás de esto es, tal como se ha mencionado, la escasa oferta hotelera fuera de la capital regional. Si bien informes de Sernatur indican que la Región de Los Ríos fue una de las regiones que presentó mayor ocupación hotelera durante el verano del 2013 en el país (principalmente en la ruta Siete Lagos) superando el 92% [Referencia (9)], la cifra total de pernoctaciones sigue siendo baja en

comparación a la Región de Los Lagos. Sin prejuicio a lo anterior, el aumento en las visitas se mantiene en la Provincia de Valdivia, la que tuvo un crecimiento en torno al 9,8% entre los años 2010 – 2011; con un decrecimiento en la llegada de visitantes chilenos pero con un considerable aumento de visitantes extranjeros que representaron el 17,7% de los visitantes de toda la región [Referencia (10)]. Como complemento a la información anterior, INE Los Ríos indica que las pernoctaciones en el periodo 2010 – 2011 crecieron en un 7,8% y el promedio de estadía alcanza a 1,7 noches por persona [Referencia (10)].

La oferta de la Región de Los Ríos en cuanto a ecoturismo/conservación y la comparativa con la Región de Los Lagos es como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Parques, monumentos y reservas en las regiones de Los Lagos y Los Ríos.

Los Lagos			
Nombre	Tipo	Ubicación	Superficie km^2
Puyehue	Parque Nacional	Cordillera, Osorno	1.068
Alerce Andino	Parque Nacional	Cordillera, Osorno	393
Vicente Pérez Rosales	Parque Nacional	Cordillera, Osorno	2.530
Río Simpson	Parque Nacional	Costa, Palena	416
Hornopirén	Parque Nacional	Cordillera, Palena	482
Corcovado	Parque Nacional	Cordillera, Chaité	2.096
Chiloé	Parque Nacional	Costa, Chiloé	431
Pumalín	Parque Nacional	Costa, Chiloé	2.900
Tantauco	Parque Nacional	Costa, Chiloé	1.180
Lahuén Ñadi	Monumento Natural	Costa Pto. Montt	2
Los Ríos			
Nombre	Tipo	Ubicación	
Villarrica	Parque Nacional	Cordillera, Prov. Valdivia Norte	630
Monumento Alerce Costero	Monumento Natural	Costa, La Unión-Corral	0,24
Reserva Costera Valdiviana	Reserva	Costa, Corral-La Unión	49
Carlos Andwanter	Santuario de la Naturaleza	Costa, Valdivia	600
Oncol	Parque Privado	Costa, Valdivia-Mariquina	393
Huilo-Huilo	Parque Privado	Cordillera, Panguipulli	1
Punta Curiñanco	Reserva Privada	Costa, Valdivia	0,8
San Pablo de Tregua	Reserva Privada	Cordillera, Panguipulli	22
Mocho Choshuenco	Reserva	Cordillera, Panguipulli-Los Lagos	75
Reserva Nacional Valdivia	Reserva	Cordillera de la costa, Corral	97
Puyehue	Parque Nacional	Cordillera, El Ranco Sur	1.068

Fuente: Elaboración propia con datos de CONAF.

Tomando como referencia la Tabla 1, la infraestructura para dar soporte a las actividades turísticas de intereses especiales, principalmente ecoturismo y conservación en las áreas protegidas nombradas, tiene un grado de desarrollo incipiente en la mayoría de ellas, e inexistente en otras, sobre todo en la Región de Los Ríos. Ejemplo de esto son: Mocho Choshuenco, Carlos Andwanter, y la propia RCV que cumplen con requisitos básicos, pero no los estándares requeridos para el turismo receptivo; Monumento Alerce

Costero y la Reserva Nacional Valdivia (actualmente Parque nacional Alerce Costero) que cuentan solo con accesos poco expeditos y nada más.

Destacan en la Tabla 1 algunas propuestas similares a lo que se pretende implementar, modelos que permiten establecer cómo se compatibiliza una propuesta de infraestructura hotelera con un área protegida, en este sentido, una iniciativa muy parecida es la que se ha desarrollado en la Reserva Biológica Huilo-Huilo. Este proyecto cuenta con infraestructura hotelera y cabañas, edificaciones ubicadas en la periferia de dicha reserva. Para su construcción se consideraron, dentro del diseño, características no invasivas con el medio, esto se refiere tanto a su arquitectura como al proceso de construcción. Si bien todo proceso de construcción requiere cierto nivel de intervención, en este caso se minimizaron los daños al medio ambiente y se veló por la integración con el paisaje más que la creación de algo invasivo. Este proyecto incorpora actividades al aire libre las que han sido concebidas respetando el medio en el que se desarrollan, con la ayuda de profesionales expertos del área y cumpliendo con exigencias mucho mayores a la normativa medioambiental vigente.

Otro ejemplo es la infraestructura existente en el Parque Nacional Puyehue (en la Región de Los Lagos), la que se ubica también en la periferia del sector protegido, aprovecha sus características y potencia todos sus productos con la imagen del parque y las aguas termales. Esta iniciativa es una de las más importantes y visitadas de la provincia de Osorno, lo que permite además comprender que un proyecto con muchos visitantes puede aprovechar las bondades de la naturaleza sin perjudicarla.

Finalmente, una iniciativa de carácter internacional destacable por su historia es la del humedal "Las Tablas de Daimiel", ubicada en España, en la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha [Referencia (11)]. Este parque fue concebido para proteger el humedal homónimo en el año 1973, luego del impacto ecológico que provocó su intervención anterior (ley de desecamiento). Ya lleva años forjándose como uno de los destinos turísticos españoles, logrando recuperar un área dañada y atrayendo turistas de todas partes del globo, idea similar a la que apuesta TNC a través de su RCV. La oferta dentro de este parque es variada: visitas guiadas, cultura, agroturismo, turismo activo (caminatas, bicicleta, canotaje, etc), alojamientos (cabañas, hostales y hoteles), gastronomía –restaurantes, logrando una experiencia grata e integral para sus clientes.

3.3. Turismo intereses especiales

El turismo de intereses especiales "responde a una elevada segmentación del mercado para satisfacer a consumidores que buscan experiencias personalizadas y diferenciadas, por lo que están dispuestos a realizar

grandes desplazamientos buscando cierto tipo de actividades en entornos geográficos muy específicos, suelen demostrar una mayor propensión al gasto turístico y suelen ser más flexibles en la época de viaje que los visitantes con motivaciones más generales…"[Referencia (7)].

En este sentido, la comuna de Corral destaca por sus bellezas naturales, paisajes únicos, la posibilidad de observar flora y fauna endémica, y la existencias de 2 zonas protegidas aledañas (RCV y Parque Nacional Alerce Costero) se convierten en factores que permiten el desarrollo turístico de la zona de estudio.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

TNC opera de manera abierta y transparente en más de 30 países en cinco continentes, en proyectos orientados a la conservación de plantas, animales y comunidades naturales que representan la diversidad de vida en la Tierra. Colabora con gobiernos y autoridades ambientales en todos los niveles nacionales y federales, regionales, y municipales en la creación y mantenimiento de áreas que protegen ecosistemas que no solo preservan la vida silvestre, sino también brindan bienes y servicios ambientales de calidad a poblaciones humanas, incluyendo agua potable, aire limpio, control de inundaciones y erosión, fertilidad de suelos, entre otros muchos [Referencia (12)].

En Chile, TNC es dueña de un predio de 50.000 hectáreas, ubicadas entre las comunas de Corral y La Unión en el sector costero, la zona posee un enorme atractivo para la industria turística de intereses especiales la conservación y vida silvestre. Su principal preocupación, aparte de proteger el paño de selva valdiviana que posee, es la atracción de visitantes y recursos a esta reserva costera, bajo los principios ya descritos. Sin embargo, le resulta una difícil tarea ya que no posee experiencia en el negocio de la hotelería ni atención de pasajeros, por lo que se pueden destacar dos problemas: primero, generar una propuesta atractiva para los visitantes al paño de conservación; y segundo, la atracción de inversionistas o "socios", capaces de generar infraestructura y ofrecer los servicios que los turistas de alto nivel requieren en su estadía.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar un modelo de negocios para la atracción de inversionistas y turistas a la Reserva Costera Valdiviana (RCV).

5.2. Específicos

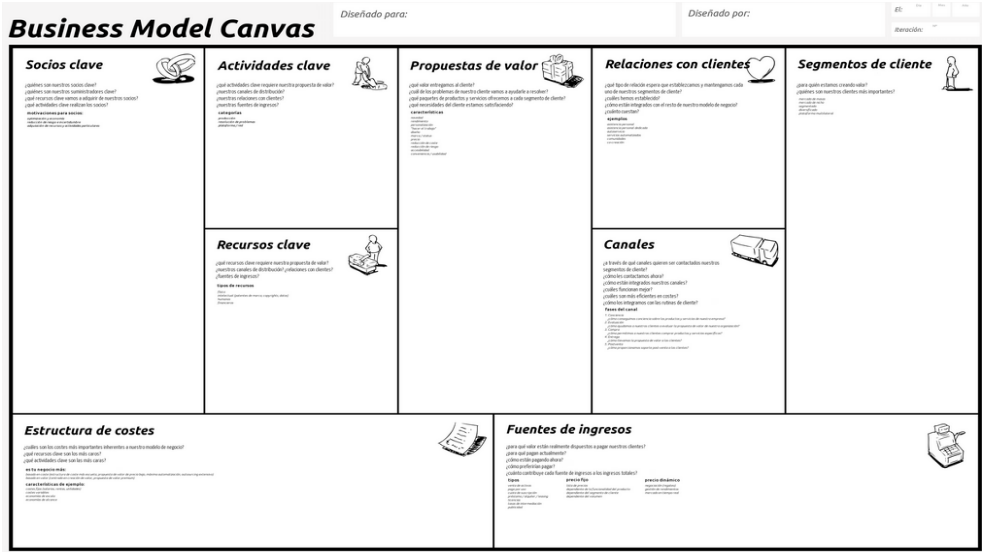
A. Determinación de oportunidades o potencialidad para el desarrollo de turismo de intereses especiales en la zona de influencia a la RCV.
B. Determinación de puntos críticos para un negocio sustentable, tanto para visitantes como para inversionistas aprovechando intereses comunes para generar una propuesta.
C. Desarrollo de un modelo de negocio para TNC.

6. METODOLOGÍA

Para determinar potencialidad y puntos críticos se usó información primaria de carácter cualitativo, con el fin de describir de mejor forma el medio ambiente, económico y social en que se encuentra inmersa la RCV y la futura infraestructura planteada, principalmente entrevistas a administradores de la RCV, recopilación de datos a través de textos generados localmente, información recopilada y sintetizada por servicios públicos del ámbito turístico y económico, e información publicada en la red. Se complementó este proceso con visitas a parques locales, comparación con iniciativas internacionales similares y aportes de profesional asociado a los Paisajes de Conservación del Río San Pedro.

Para la correcta definición del modelo de negocio se ha empleado la metodología "Business Model Canvas" (BMC), en la cual se logra plasmar claramente un modelo coherente [Referencia (13)]. el BMC es una "herramienta estratégica de gestión y emprendimiento que permite la creación de modelos de negocios" [Referencia (13)]. Esta herramienta destaca por su sencillez, basada en un lienzo como el de la Figura 3 donde se establecen estructuras claves y se explicitan sus interacciones, con el fin de abarcar los puntos más importantes del modelo en creación, permitiendo diseños robustos, claros e innovadores [Referencia (14)].

Figura 3: Business Model Canvas



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder, 2010.

7. ANTECEDENTES ESPECÍFICOS, CARACTERÍSTICAS DE LA ZONA DE INFLUENCIA

7.1. Características del turismo en la zona de influencia de la RCV

El documento elaborado por Sernatur denominado "Tipificación demanda potencial de Chile", entrega importantes datos y conclusiones respecto de lo que buscan los turistas extranjeros en nuestro país. El hecho de enfocarse en turistas extranjeros no es al azar, ya que se intenta dotar al proyecto de estándar internacional, siendo los turistas extranjeros quienes (se asume) exigen un mayor estándar de los servicios prestados, por el hecho de provenir de países desarrollados en su mayoría, lo que indica mayor poder adquisitivo y por ende la capacidad de efectuar turismo de intereses especiales. Los puntos más relevantes para este modelo de negocio son los siguientes:

a. Lo que buscan los turistas en general, es conocer culturas diferentes: contactarse con lo autóctono de cada lugar que visitan.
b. Un buen destino turístico es el que se diferencia de otros por íconos representativos.
c. Chile es uno de los últimos destinos turísticos de la lista, porque se percibe como un país sin mayores atractivos y carentes de identidad.
d. Las razones del desconocimiento de Chile se atribuyen principalmente a: baja publicidad, nula información facilitada, categorización inadecuada de hoteles, escasas actividades programadas, trato

inadecuado al turista, bajo manejo de lenguas extranjeras, falta de vuelos directos (españoles y brasileños).

e. Los principales gatilladores de visitas, y atractivos que los turistas ven en el país son: la belleza de sus paisajes, variedad y singularidad; vinos; cultura indígena.
f. Durante la estadía en Chile, la zona sur se convierte en uno de los destinos más visitados (Regiones de Los Lagos, los Ríos y Magallanes).
g. Los turistas que han visitado Chile, han quedado gratamente sorprendidos, dado que se encontraron con un país muy distinto a lo esperado: belleza de paisajes, calidad en los servicios, calidad humana de los habitantes, orden, limpieza, seguridad y desarrollo.

Enfocado a la zona de influencia del proyecto, los visitantes de la RCV provienen de variados estratos socioeconómicos, y sus intereses no necesariamente se asocian a la conservación y protección del medio ambiente. La RCV recibe algunos visitantes extranjeros, la mayoría relacionados con TNC, los que permanecen en la localidad no más de un par de días. Estos visitantes llegan al sector por la belleza de sus paisajes y biodiversidad, además de las especies endémicas que se pueden encontrar allí.

7.1.1. Conectividad aérea

El aeropuerto regional se encuentra en la comuna de Mariquina, al norte de Valdivia, aproximadamente a 2 horas de la RCV, unos 100 kilómetros de ruta. Este aeropuerto es para tráfico nacional, por lo tanto pequeño y con pocos vuelos disponibles durante el día, pero se conecta al aeropuerto internacional Arturo Merino Benítez en Santiago, por lo que los turistas extranjeros, mediante combinación, desembarcan directamente en la Región de Los Ríos. Los vuelos de Santiago a Valdivia tardan en promedio 1,5 horas sin escalas y 2,5 horas con escalas. La frecuencia de vuelos es de aproximadamente 3 vuelos diarios en distintas compañías, con una capacidad de asientos cercana a los 150 (Airbus 319).

7.1.2. Conectividad terrestre

La RCV está conectada al casco urbano de la comuna de Corral mediante un tramo de la Carretera de la Costa, la cual se encuentra en óptimas condiciones, asfaltada en toda su extensión, aproximadamente 24 kilómetros, unos 20 minutos de viaje. La única forma de llegar a la comuna de Corral es a través de Valdivia (capital regional), la que a su vez se encuentra conectada a la carretera 5 sur por 2 accesos: el primero al norte a través de Mariquina/Máfil, aproximadamente 50 kilómetros, y el segundo al sur a través de Paillaco, aproximadamente unos 60 kilómetros. Ambos tramos pavimentados y debidamente señalizados.

7.1.3. Telecomunicaciones

El sector donde se encuentra la RCV actualmente cuenta con servicios básicos de telefonía celular, electricidad y agua potable (de solución individual mediante captación de esteros locales dentro del predio); el servicio de Internet utiliza la red de telefonía celular mediante la tecnología 3G, donde el proveedor único es ENTEL.

Junto con lo anterior, la RCV cuenta con un servicio interno de comunicación con las estaciones de monitoreo y guarda parques, a través de emisores/receptores radiales particulares.

7.1.4. Otros

En cuanto a servicios básicos para viajeros, dentro de la comuna de Corral se puede encontrar una bomba bencinera de atención 24x7, almacenes y supermercados pequeños con foco en clientes de estrato social medio no especializados, taller mecánico de baja complejidad, hospital de baja complejidad y postas rurales, retén de carabineros, bomberos y capitanía de puerto. Servicios más especializados pueden encontrarse en la Capital Regional, ciudad de Valdivia, incluyendo tiendas especializadas en artículos para actividades al aire libre, museos, centros de información y arriendo de automóviles, entre otros.

7.2. Características de la RCV

La Reserva Costera Valdiviana está constituida por 6 importantes sectores: Chaihuín, lugar donde se encuentra la administración de los predios; Carimahuida; Lahual; Pangui, Hueicolla (costa) y Colún (costa). [Referencia (15)].

Las miles de hectáreas de bosque templado lluvioso que conforman la reserva poseen una gran cantidad de especies animales y vegetales endémicas, además de paisajes de belleza inigualable. De acuerdo con la administración de la RCV, los atractivos más importantes son sus senderos que cruzan toda la reserva, permitiendo visitar todas las bellezas naturales y tener encuentros con la flora y fauna nativa; paisajes únicos en el mundo que unen mar, cordillera y selva valdiviana. Los senderos más importantes de la RCV son:

Los Alerces: Ruta que cruza la RCV hasta las cumbres más altas de la cordillera de la costa, para encontrarse con uno de los más imponentes bosques de Alerce Costero del sur de Chile.

Los Colmillos: Sendero que desciende hasta la playa para encontrarse con 2 conformaciones rocosas llamadas “Los Colmillos” por su peculiar forma.

Sendero Entre Lagunas: Sendero que cruza por el sector Colún a través de las lagunas gemelas, para encontrarse con uno de los más imponentes bosques de Alerce Costero del sur de Chile.

Sendero Mirador: Sendero ubicado en el sector Colún, que atraviesa un enorme bosque de olivillo costero para llegar a la playa.

Playa Colún: playa de aproximadamente 9 kilómetros, con enormes dunas y puntos de interés arqueológico por encontrarse en él vestigios de la Cultura Mapuche

Estos senderos cuentan con accesos aptos para vehículos 4x4, dado que originalmente fueron concebidos para el transporte maderero.

La fauna que destaca en la RCV por encontrarse en peligro de extinción es: El Pudú, Monito del Monte, Chungungo (nutria de mar), Lobo Marino, Pájaro Carpintero y diversas aves playeras migratorias.

El acceso a estos lugares se encuentra en la localidad de Chaihuín, mediante una carpeta de ripio. El acceso es expedito durante todo el año, pero puede presentar dificultades para vehículos livianos dado lo duro que puede resultar y la escasa iluminación junto a la pobre señalética existente en el sector. Otro factor a considerar desde el punto de vista del acceso es la locomoción pública que no está formalizada ni posee horarios fijos, aunque este punto no es determinante para el proyecto en sí, y puede incluso tratarse de una ventaja si se piensa en la exclusividad que pretende ofrecerse, en otras palabras, puede ser poco recomendable realizar un proyecto como este en una localidad llena de turistas. Referido a los senderos, las desventajas se centran en la poca información disponible, baja frecuencia de mantenimiento y poca o nula señalización.

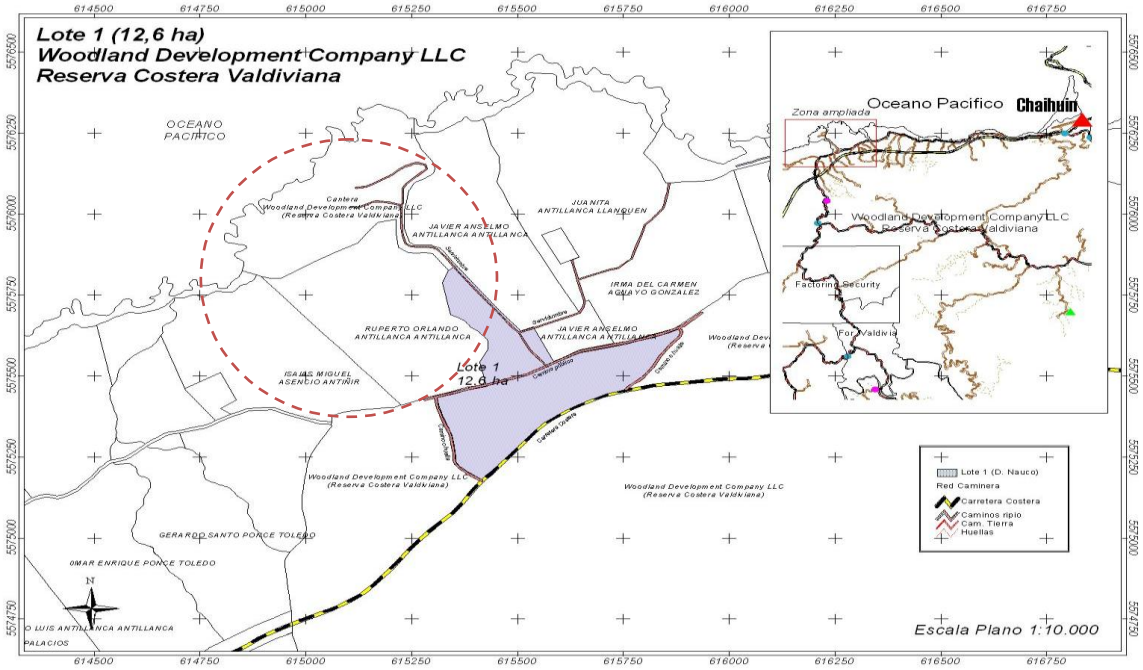
Las ventajas que poseen los accesos se asocian al mantenimiento periódico por tratarse de la carretera de la costa dependiente de vialidad, y el flujo constante de vehículos. En cuanto a los senderos, las ventajas se centran en el monitoreo periódico y el apoyo de profesionales del área (en dependencias de la administración de la RCV).

Respecto de la hotelería en el sector, esta es inexistente; solo es posible encontrar hospedajes de corte familiar y cabañas para arriendo, administradas por sus propios dueños. Estos alojamientos cuentan con características demasiado básicas considerando el cliente objetivo: el tipo de atención que ofrecen no es profesional ni dedicado, la seguridad es mínima, la higiene y salubridad básica y poco monitoreada, la oferta gastronómica es reducida, solo operan en español y su publicidad o promoción no sobrepasa el nivel comunal.

7.2.1. Sector "La Cantera"

El predio que actualmente compone la Reserva Costera Valdiviana fue propiedad de empresas forestales. Estas emplazaron sus instalaciones en el sector de Chaihuín. Importante para este proyecto es el sector donde se ubicaba la chancadora de rocas, figura 4, (localidad llamada "Huiro"), material empleado para habilitar caminos, lugar que ha quedado completamente destruida en términos ecológicos y en palabras de la propia administración de la RCV, "irrecuperable". Este terreno es apto para ser intervenido con diversos propósitos, la administración de la RCV estima que este es el lugar ideal para establecer la infraestructura hotelera propuesta en este estudio, dado su mínimo impacto ecológico y su ubicación central, conectada con caminos principales, red eléctrica, telefonía celular y cursos de agua, recuperando un terreno perdido considerando el giro de TNC.

Figura 4: Lote 6, sector La Cantera.



Fuente: RCV – TNC

7.2.2. Intereses especiales de TNC

TNC ha colaborado con individuos, empresas privadas y otras organizaciones durante toda su historia para llevar a cabo conservación voluntaria en tierras privadas, utilizando métodos como: servidumbres ecológicas, las que son definidas como "un acuerdo legal, escrito como una escritura, a través del cual el propietario cede los derechos de desarrollo de sus tierras a una

organización sin fines de lucro, para la conservación de la tierra o a una entidad gubernamental, mientras retiene todos los demás derechos de propiedad"[Referencia (16)]; fideicomisos; y uso sustentable de la propiedad a través de colaboración directa, asesorías, capacitación y planes de manejo para conseguir un uso responsable de los recursos naturales.

Es importante destacar los principales valores de TNC que se deben tener en cuenta al momento de desarrollar un proyecto de infraestructura hotelera en cuanto al uso sustentable de la propiedad y alineamiento con ellos:

- Compromiso de respeto por las personas, comunidades y culturas. Colaboración con grupos indígenas y comunidades tradicionales para conservar la naturaleza y garantizar la sostenibilidad de los recursos naturales.
- Las cosechas sustentables no son solo una meta, representan una necesidad en el mundo actual. TNC trabaja con agricultores y productores rurales, empresas privadas y mercados internacionales para aumentar la demanda y cantidad de productos sostenibles.
- Asociación con autoridades responsables, miembros de la comunidad, empresas, científicos, líderes de la industria y otras personas para disminuir los impactos de cambio climático.

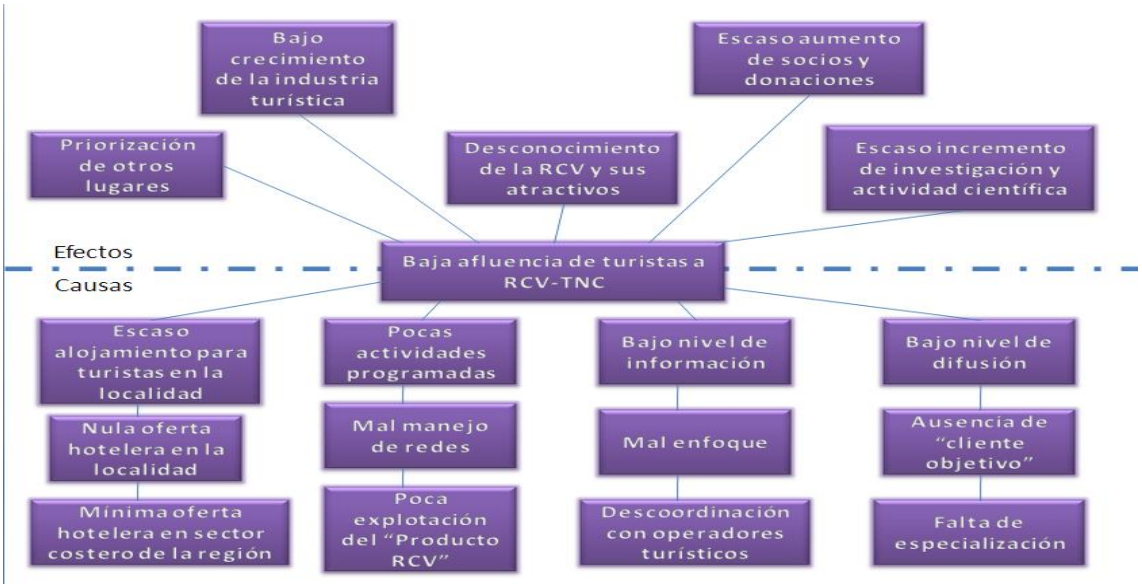
Todos los valores planteados se complementan con este estudio, dado que se identifican plenamente con la propuesta de valor establecida, junto a esto, el diseño del negocio se basa en dichos preceptos, por lo que se evitará incompatibilidades entre lo que propone y espera TNC versus lo que se espera de los Aliados Estratégicos o Clientes. Complementando lo anterior, toda relación con el Aliado Inversionista incluirá en forma explícita las actividades permitidas y los compromisos por parte de este con el fin de observar, respetar y adquirir en su actuar los valores de TNC.

8. ANÁLISIS Y RESULTADOS

8.1. Caracterización del problema

La baja afluencia de turistas a la RCV es sin duda un gran problema para TNC. Una forma fácil de entender sus efectos es a través de la figura 5, la cual representa la causa y los efectos principales que se pueden identificar en la actualidad [Referencia (17)]:

Figura 5: Árbol de causas y efectos.



Fuente: Elaboración propia a partir de metodología MIDESOL.

En el primer nivel se listan: escaso alojamiento para turistas en la localidad, pocas actividades programadas durante el año, bajo nivel de información y bajo nivel de difusión.

A un segundo nivel de profundidad: hay una nula oferta hotelera en la localidad, un mal manejo de redes en la industria turística (poca sinergia local), un incorrecto enfoque de los servicios/información/difusión prestados y, finalmente, no existe una segmentación de clientes.

Finalmente, a nivel 3 se observa que hay una mínima oferta hotelera en el sector costero de la región, pobre explotación del "producto" RCV, descoordinación de la industria turística local y falta de especialización de los servicios turísticos.

En cuanto a los efectos que genera el problema definido, y sin pretender ahondar demasiado, se percibe que los turistas terminan por priorizar otros lugares en sus vacaciones tal como lo demuestran los estudios de Sernatur. Hay un bajo crecimiento de la industria turística en la localidad (estancada desde hace aproximadamente 8 años), existe un desconocimiento de la RCV y sus atractivos, hay un escaso aumento de socios y donaciones, y hay un escaso aumento de la actividad científica e investigación, siendo esta última relevante para TNC dada su relación con Universidad Austral de Chile y otros centros de investigación. Si bien, pueden existir otros efectos, los listados anteriormente son de especial relevancia para este trabajo.

8.2. TNC y el potencial turístico de la iniciativa

Pese al análisis del punto anterior, y de acuerdo a la lo expresado por la administración de la RCV, el potencial turístico del proyecto es enorme, no solo por las características especiales del paño de conservación que lo hacen único en el mundo, sino también por los siguientes factores:

- Momento en que las instituciones gubernamentales están enfocadas en lograr un polo de desarrollo turístico en la región, centrado en la conservación y el medio ambiente.
- Creación del Parque Nacional Alerce Costero con colaboración de TNC.
- Existencia de otras iniciativas exitosas con muchos puntos en común tales como: Reserva biológica del Huilo-Huilo, Parque Nacional Puyehue, Parque Nacional Villarrica, entre otros.
- Bajo nivel de intervención humana en el paño de conservación, respecto de otros presentes dentro de la región que gozan de mayor número de visitantes, o simplemente son más conocidos, como por ejemplo Parque Oncol.
- No hay otra iniciativa similar dentro de la región, menos considerando una oferta de alto nivel como la que pretende ofrecer este proyecto.

Los puntos anteriores dejan en claro el potencial de la RCV, indicando además las oportunidades del actual momento de desarrollo turístico en la Región de Los Ríos y el impulso que está recibiendo la industria en dicho aspecto.

8.3. Proyectos generados por TNC a través de su RCV

TNC a través de su RCV ha venido desarrollando proyectos de intervención desde el momento de su instalación en la localidad de Chaihuín. Estos proyectos se enmarcan en su política de integración y respeto por las comunidades; los más destacables desde este punto de vista son:

- Construcción de una zona de picnic en dependencias de la RCV, la que se entrega a diversas agrupaciones de base para ser administrada durante el año, cuya finalidad es entregar un espacio de esparcimiento sano a la comunidad local y apoyar en la generación de ingresos a las organizaciones locales.
- Habilitación de playa apta para bañistas, la que es administrada por el municipio local.
- Colaboración con diversas agrupaciones locales productoras y recolectoras de alimentos para mejorar sus procesos y hacerlos sustentables.
- Colaboración con colegios y comunidades educativas presentes en la zona.
- Trabajo continuo y soporte a Comunidad Indígena presente en la localidad, incluyendo el traspaso de terrenos pertenecientes a la RCV,

terrenos que históricamente pertenecieron a dichas familias y habían sido traspasados a las empresas forestales.

La descripción de estos proyectos tiene como finalidad establecer el ánimo de cooperación y trabajo en conjunto que ha realizado TNC a través de su RCV; sin embargo, basado en los proyectos que acostumbra a realizar alrededor del mundo, se puede afirmar que localmente falta una mayor colaboración con empresas privadas dispuestas a generar iniciativas sustentables, como se establece en sus líneas de acción, la colaboración con empresas no ha sido explotada aún en la zona. Bajo esta línea, un modelo muy atractivo se ha desarrollado en la reserva biológica ubicada en el sector de Huilo-Huilo (ver punto 3.3.2.). Esta opción está enfocada a un visitante dispuesto a pagar entre 200 a 280 dólares por persona por día a cambio de una experiencia única en su tipo. TNC, a través de la opinión del administrador de la RCV, ha considerado pertinente enfocarse en una iniciativa como la ejecutada en la Reserva Biológica de Huilo-Huilo, dadas las similitudes que tienen ambas ideas de negocio, con la idea que esta sea desarrollada por particulares dentro de la RCV.

8.4. Colaboración y la Creación de Valor

La creación de valor requiere un proceso colaborativo para conseguir buenos resultados, dado que generar un modelo con una visión unilateral del negocio puede, entre otras cosas, pasar por alto ventajas comparativas y competitivas propias de las partes involucradas, de esta forma, TNC y su RCV pasan a ser parte de la solución del problema junto a sus aliados. Bajo la lógica anterior, TNC debe trabajar con actores privados para generar valor, siendo responsabilidad de TNC establecer los requisitos de las organizaciones que interviene en su gestión, como también los mecanismos de control, seguimiento y evaluación que hacen falta en este escenario colaborativo.

Robert Kaplan, profesor de negocios en la Universidad de Harvard, apoya completamente la idea de colaboración [Referencia(18)], dado que desde su punto de vista, las empresas buscan actualmente generar valor basado en colaboración más que en la competencia, es más, él indica que junto con colaborar entre empresas, éstas están colaborando con el sector público, representantes locales y ONG's. Sustentado en esta idea, TNC deberá trabajar estrechamente con sus aliados y clientes clave, generando acuerdos que beneficien a las partes involucradas, debido a que cada parte involucrada es "especialista" en su propia área.

Específicamente se deben cuidar los siguientes aspectos que deben ser incluidos en el modelo y trabajados en conjunto:

- Para Comunidades y Actores Locales: cuidado medio ambiente y beneficios sociales-económicos.

- Para Gobierno Local: desarrollo del sector, imagen turística, ideas y aporte en el desarrollo de proyectos locales.
- Para Gobierno Regional: desarrollo económico, mantenimiento y cuidado de infraestructura pública, ideas y colaboración para proyectos regionales.
- Para el Inversionista: reglas de la alianza; tiempos para recuperar inversión/comodato de terrenos; actividades de los pasajeros; infraestructura hotelera, circundante y en la RCV.
- Para el Cliente: características de los productos y servicios (mediante retroalimentación).

8.5. Otros

Existen otros factores identificables al repasar el entorno cercano en que está inmersa la RCV, uno de ellos es referido al nivel de información disponible, dado que al investigar en internet y en otros medios respecto de la RCV, es muy poca la información, de esto, lo más preocupante es el hecho de que no existe una definición de un producto o servicio relacionado a la RCV, ofrecido como parte de la oferta turística regional. Si bien, existe a nivel local una conciencia de esta reserva, más allá de la capital regional no existe la RCV como un destino turístico.

Respecto de las características actuales de la RCV, se puede apreciar infraestructura instalada por la propia TNC en la periferia y dentro de la reserva. Estas construcciones han sido emplazadas en sectores intervenidos previamente por anteriores dueños del predio. Las instalaciones descritas corresponden principalmente a cabañas para los guardaparques y senderos, pero destaca el sector de camping, que recibe gran cantidad de visitantes en época estival. Esta área de picnic está habilitada con estacionamientos, servicios higiénicos, mesas, parrillas y área para bañistas.

Estos proyectos ejecutados demuestran que es posible compatibilizar la protección del medio ambiente con la atención de visitantes, pero siempre resguardando lo principal del giro de estos negocios: respeto y protección de la naturaleza dentro de la RCV.

Basado en lo anterior, se desprenden algunos puntos que deben ser considerados al momento de definir un proyecto de infraestructura:

- Tratamiento de aguas servidas: crítico al pensar en el volumen de visitantes y la forma en que deben ser dispuestos, es decir, su almacenamiento y definir si son tratados localmente o son transportados fuera de la localidad. La solución que TNC ha implementado es el de cámaras o fosas sépticas con filtrado, este tipo de solución debe ser evaluado para este proyecto dado que el volumen de los desechos puede ser considerablemente mayor al que existe actualmente.

- Tratamiento de residuos sólidos: actualmente son retirados por el municipio, pero esto es por su volumen aún manejable. En caso de un proyecto como el planteado, no sólo se deberá pensar en un almacenamiento local temporal, sino también en la forma en que éstos serán trasladados al relleno sanitario más cercano.
- Intervención de cursos de agua: por su importancia, la utilización de los cursos de agua será esencial para la iniciativa planteada. No existe localmente un sistema de agua potable, por lo que las soluciones son individuales. Deberá determinarse cuánto es el caudal máximo a emplear para evitar daños al medio ambiente. Por otra parte, la RCV cuenta con varios cursos de agua en el sector a intervenir, por lo que deberá evaluarse alguna configuración eficiente para el uso del recurso vital.
- Emplazamiento de la infraestructura: tal como se mencionó en puntos anteriores, todas las iniciativas como la propuesta emplazan las edificaciones en lugares que minimizan el impacto en la naturaleza. Esto es crucial pensando que el mayor valor lo aporta el medio natural, por lo que perjudicarlo de alguna forma sería impresentable. En este caso TNC ha pensado en el sector "La Cantera", sector que minimiza la intervención y recupera un terreno de poco valor ecológico.
- Lugares permitidos a los visitantes: todos los proyectos de esta índole especifican los lugares permitidos para visitantes, estos deber definirse pensando en minimizar el impacto en ellos pero permitiendo que el visitante observe la mayor cantidad de atractivos posibles. La RCV no es la excepción, sus senderos atraviesan parte importante de la reserva, por lo que solo haría falta mejorarlo y delimitarlos para evitar incursiones en zonas no autorizadas.
- Resistencia por parte de habitantes de la localidad: en todos los proyectos que generaran gran impacto en una localidad es recomendable elaborar planes de participación ciudadana y mitigación; proyectos emblemáticos tales como la carretera de la costa, que sin duda beneficiaba a las localidades más alejadas de los polos de desarrollo, han sido detenidos y forzados a ejecutar modificaciones dado que no consideraron la opinión de las comunidades ni las organizaciones de base en su concepción. En este caso, el proyecto estará emplazado muy cerca de una comunidad indígena, por lo que el tratamiento hacia ésta debe ser cuidadoso para evitar problemas posteriores o su rechazo. También es importante recordar que el trabajo colaborativo con las comunidades es parte de los lineamientos de TNC, por lo que se espera un énfasis en este punto específico al momento de la ejecución.

Los puntos señalados no son los únicos factores a considerar para la ejecución de este proyecto, puesto que el medio en que estará inmerso también requiere de mejoras en infraestructura, redes, coordinación y comunicaciones.

En cuanto a la infraestructura existente, los principales senderos y rutas deberán complementarse con servicios higiénicos e información adicional en un formato bilingüe respecto de las características de la ruta, el tiempo que tarda el recorrido en condiciones normales, medidas de seguridad, etc. Por otra parte, un servicio de guías puede ser adecuado para alguna de las rutas más importantes e incluso transformarse en una fuente de ingresos para la RCV. Experiencias exitosas siguiendo este modelo pueden observarse en Nueva Zelandia, en el Parque de Pinos Soldados en la localidad de Rotorua, o en el Watkins Glen Park en el estado de Nueva York en Estados Unidos.

La conformación de redes es considerada como parte fundamental en el éxito de un negocio. Dadas las características de la industria turística y el nivel de especialización que requiere, ésta ha tendido a conformarse como una red de servicios y productos independientes pero coordinados. Si bien esta parece ser la realidad en muchas partes del país, en la Región de Los Ríos aún no se establece una mesa de trabajo sólida en la que se reúnan los distintos operadores y prestadores de bienes y servicios turísticos. Se intuye que en el ámbito de la conservación, TNC a través de la RCV debe ser quién lidere en el área de la conservación y observación de vida silvestre, dado su sólida base científica, recursos y su soporte internacional. De esta forma pasará a ser el líder y el referente del subsector, y al ser una organización internacional, los estándares aplicados en el extranjero podrán implementarse sin mayor resistencia.

Dentro de este mismo proceso, coordinación con empresas de transporte será necesaria para trasladar los visitantes desde y hacia la RCV (el aeropuerto más cercano está ubicado en Valdivia). Pero esta coordinación deberá ir más allá del establecimiento de horarios y entrega de información; deberá incluir la fijación de precios, condiciones de los viajes, tiempos y el traspaso de esta información desde y hacia TNC, de modo de ofrecer en forma rápida y expedita al visitante toda la información relevante.

En relación a los medios de comunicación nacionales, se reconoce su importancia para generar una imagen local, sin embargo se recomiendan medios bilingües en formatos electrónicos, al igual que revistas especializadas. La coordinación y sinergia con estos medios deberá cultivarse paulatinamente. No se considera conveniente promover la RCV de forma masiva si ésta no posee la capacidad para acoger el número ni los requerimientos de los potenciales visitantes. Asesoría comunicacional puede ser una buena opción en este aspecto, ya que dar a conocer la RCV y asociarla al prestigio internacional de TNC, no sólo potencia al negocio, sino también a toda la red conformada en torno al producto en cuestión.

8.6. Modelo de negocios (CANVAS)

8.6.1. Segmentos de Clientes

Define a los diferentes grupos que se pretenden servir en el negocio, considerados como el corazón del modelo propuesto. Dados los lineamientos establecidos por TNC, y dado que los clientes presentan necesidades específicas que se alcanzan a través de diferentes canales y requieren de distinto tipo de relación con la organización es que se define como objetivo el cliente que posee los siguientes rasgos específicos: Cliente busca esparcimiento/descanso, enfocado en un ambiente de observación, conservación y respeto del medio natural y la fauna-flora endémica de la región.

Cliente en busca de esparcimiento/descanso:

- Visitante que busca un espacio de descanso y relajación alejado de la ciudad y el stress que ella genera.
- Visitante que requiere servicios profesionalizados y de alto nivel, que esté dispuesto a pagar por ellos.
- Visitante que compatibilice su descanso con salidas a terreno y con la observación de la naturaleza.
- Otras características importantes que se espera debería tener el cliente al cual se enfoca el proyecto para lograr mejores resultados:
- Visitante que pernocta en la localidad.
- Visitante interesado en conservación y medio ambiente.
- Visitante que busca interacción con el medio natural.
- Visitante dispuesto a apoyar la causa de TNC.

Dada la escasa información disponible (y nula colaboración de empresarios locales), no se puede definir a priori rasgos específicos del cliente tales como edad, intereses personales, estado civil o nivel específico de ingresos; sin perjuicio de lo anterior, y en base a entrevista con personal administrativo de una de las iniciativas similares de la zona, se estima que el visitante es caracterizado generalmente como:

- Adulto ó adulto joven
- Viaja acompañado de al menos una persona
- Ingreso alto
- Gusta de actividades al aire libre
- Requiere de algunos servicios especiales como guía terreno, atención bilingüe, gastronomía de corte local.

Caracterizando aún mejor, se encuentra la definición de Viajero consolidado, el que puede ser nacional o extranjero, muy bien desarrollada en Consultoría Turística encargada por CORFO [Referencia (19)].

8.6.2. Propuesta de valor

Esta propuesta será la que describa los productos y servicios que crean valor para nuestro Cliente, es decir, será la razón por la cual prefieren nuestro producto en vez de otro; responderá a una necesidad y puede, por este motivo, consistir en una agregación de beneficios que se entregan al cliente.

Asociada a la información: descripción exhaustiva de los atractivos, características, ubicación y servicios disponibles en la RCV, a través de canales online y publicaciones disponibles en diferentes formatos, con el propósito que este pueda identificar la diferencia antes de su visita entre la RCV y otras propuestas similares alrededor del mundo. "La RCV llega a sus clientes a través de diversos medios físicos y digitales para que sus clientes obtengan información de primera fuente, con el fin de que puedan hacerse una idea del producto ofrecido y de esta forma planifiquen su viaje de mejor forma".

Asociada a las instalaciones: de alto nivel, cómodas y con diseños atractivos de corte rústico acorde a la naturaleza de la iniciativa; espacios para esparcimiento, espacios para descanso, biblioteca; espacios exteriores diseñados considerando las características del clima local para permitir al visitante permanecer en el exterior sin mayores inconvenientes; jardines y entornos con especies locales y no mayormente intervenidas; privilegiar vista a paisajes en toda la infraestructura; acceso a Internet, telefonía, televisión satelital; garantía de privacidad e independencia. "La RCV ofrece instalaciones pensadas para su confort y seguridad, diseñadas para respetar el medio ambiente y con líneas arquitectónicas de corte rústico permiten una experiencia inigualable e inmersiva en la selva valdiviana"

Asociada a la RCV: senderos a través de los sectores más representativos como "Los Colmillos", "Lagunas Gemelas", Playa Colún, "Monumento Alerce Costero", que permitan observar especies endémicas y los atractivos naturales; señalética y letreros con información relevante tal como distancias, características del terreno y tiempos estimados, en formatos bilingües y emplazados en puntos de fácil localización y visualización; servicios profesionalizados de guía e información de la reserva. "La RCV ofrece un acercamiento único a los paisajes menos intervenidos de la costa valdiviana y el bosque valdiviano, ubicada en la comuna de Corral en la costa de La Región de Los Ríos, permite disfrutar de flora y fauna endémica, junto con instalaciones de alto nivel pensadas para el descanso y la comodidad en un lugar único en el mundo".

Asociada al ámbito académico: repositorio de datos científicos recopilados en la RCV de sus propios estudios u otros relacionados; acceso a documentación y publicaciones en formato físico y/o digital generados en la RCV; espacio

físico para efectuar investigación tipo biblioteca o sala multipropósito; red colaborativa con instituciones académicas locales, nacionales o extranjeras; trabajo en conjunto y apoyo de profesionales con experiencia en el área a través de convenios de colaboración, pasantías u otras modalidades. "La RCV permite acceso primario a información de la flora y fauna de la zona a través de su base de datos local, su biblioteca y profesionales de elite, permitiendo al cliente complementar su visita con contenidos académicos de excelencia".

Otros: alimentos y preparaciones obtenidas localmente bajo una modalidad orgánica, pescados, mariscos y carnes; memorabilia producida con recursos locales y/o con identificación de la RCV, TNC o cualquiera de sus atractivos. "La RCV ofrece una variada carta gastronómica con productos orgánicos provenientes de su entorno y elaborados en base a recetas locales tradicionales", "La RCV ofrece recuerdos elaborados con materiales provenientes de ella, y elaborados por artesanos locales, para que sus visitantes regresen a sus hogares con un trozo de ella misma en el corazón".

Dentro de los elementos que contribuirían a generar valor se tiene a: novedad, no en cuanto a que sea un proyecto sin comparación, pero si respecto que es el primero en su clase en el sector de la RCV y sus características especiales, no hay otro lugar que permita ver el "Alerce Costero"; adecuación, asociado al principio de retroalimentación y co-creación, lo que permitirá ofertas atractivas diseñadas por los propios clientes sustentado en sus opiniones y lo que éstos esperan de su estadía; diseño, enfocado a la infraestructura y manejo del entorno en base a una propuesta afín al medio y al concepto natural y de conservación, pero no por eso menos funcional o restrictivo; marca/estatus, asociado al concepto de protección al medio ambiente y a la marca TNC.

La correcta definición del "producto" necesitará no sólo apuntar a lo que requiere un visitante cuya finalidad es el placer, descanso y naturaleza, sino también a satisfacer algunos requerimientos asociados al plano académico. Este enfoque requiere algunos servicios específicos, como también acceso a información especializada. Para esto, un repositorio de datos pequeño, junto con acceso a TIC's básicas será suficiente para compartir, actualizar y mantener información generada en cada visita.

Como se mencionaba en puntos anteriores, los atractivos de este paño de conservación claramente son únicos y, quien visite este sector quedará complacido; es por este motivo que una definición clara respecto de lo que ofrece la RCV a sus visitantes es esencial: paisajes costeros, selva valdiviana, especies endémicas, cultura e historia. El visitante debe saber qué encontrará al llegar a la zona en cuanto a atractivos, sus características y acceso; y esta premisa tiene un alcance aún mayor, es decir, el turista debe identificar incluso los servicios disponibles para que pueda planificar

correctamente su visita y no se encuentre con sorpresas, tales como transporte, servicios de información y turismo, restaurantes, otros atractivos en la comuna para ser visitados, acceso a banco o cajeros automáticos, etc.

8.6.3. Canales de distribución

Los Canales indican como la organización se comunica con el cliente para entregar su propuesta de valor; estos se dividen en Canales de Comunicación, Distribución y Ventas.

Dentro de los canales de comunicación, es decir, por donde se informará al cliente de las características de la RCV y la infraestructura presente en ella destacan: Web institucional de TNC y su RCV, webs del gobierno y del inversionista, medios de prensa locales y publicaciones en revistas especializadas del área de la conservación y turismo.

En cuanto a canales de distribución (dado que el producto no se puede trasladar), estos se centran en medios electrónicos tales como páginas web institucionales y centrales de información/mesas de ayuda.

Respecto de los canales de venta, se priorizan por su facilidad de uso los formatos web propios o mediante intermediarios, así como la fuerza de venta a nivel local y los operadores turísticos, quienes pueden ofrecer otros servicios complementarios como un paquete.

En general los canales de distribución deben ser de fácil acceso y de amplio alcance, por este motivo se apoya la idea que a través de Internet se pueden lograr mejores resultados (por que el producto no puede ser trasladado). En particular, respecto de los intermediarios, se estima que a parte de los operadores turísticos tradicionales (que ofrecen paquetes con varios servicios incluidos), páginas web de reservas hoteleras pueden ser un buen sistema, siempre cuando estas permitan entregar información del lugar (como ocurre por ejemplo con Hotels.com) y no páginas que entregan la información solo al momento de concretar la reserva de la habitación (ejemplo hotwire.com), dado que es importante para el modelo propuesto entregar información de calidad y oportuna al cliente para mejorar su experiencia. Un buen ejemplo de página web diseñada tanto para entregar información como para publicitar el producto, permitiendo planificar visitas y estadías es la desarrollada por SEGITTUR [Referencia (20)] para promocionar el turismo en España. En este portal destaca para este análisis el apartado para el Parque Nacional Las Tablas de Daimiel [Referencia (21)], dado que este parque nacional presenta algunas características muy similares a la RCV, desarrollándose un modelo interesante que puede aportar ideas concretas para un futuro Plan de Negocios.

Folletos dispuestos en aeropuertos (Pichoy, Arturo Merino Benitez) y oficinas de información turística (Valdivia, Santiago), publicaciones blogs, redes sociales, entre otros, son medios efectivos al momento de entregar información a los potenciales visitantes, dada su versatilidad, fácil acceso, monitoreo y costo, estos también contribuirán en la generación del "Punto de Inflexión", idea desarrollada con mayor detalle en el punto 8.6.8.

8.6.4. Relaciones con los clientes

Este apartado describe el tipo de relación que la organización pretende establecer con el cliente. En este modelo la relación será del tipo personalizada, enfocada en la adquisición y luego en la retención de clientes.

De acuerdo al cliente definido, las relaciones serán del tipo Asistencia Personal para el cliente orientado al esparcimiento, complementado con Co-Creación para obtener retroalimentación de éste.

Asistencia Personal: Asistencia directa hacia el cliente, bajo una atención personalizada antes, durante y después de su visita través del personal de la instalación; se pretende que el cliente se sienta acogido y respetado, en un ambiente cómodo que se preocupa por satisfacer sus necesidades específicas. Este tipo de relación debe considerar toda la estadía del cliente, incluyendo atención dentro como fuera del recinto, visitas a los atractivos y en el tiempo de retroalimentación de la experiencia ofrecida.

Co-Creación: Orientado a la retroalimentación de las visitas, aportando en la generación conocimiento relativo a la RCV y su estadía, el cliente aportará con su experiencia a una mejora paulatina de los servicios ofrecidos a sus pares. Las relaciones del tipo comunidad se emplearán para recibir comentarios y apoyar fidelización, las que serán automáticas para el proceso de registro y/o página web con información, a través de redes sociales, encuestas online o blogs.

8.6.5. Alianzas claves

Son así definidos los socios estratégicos del negocio, dado que existen actividades que son mejor desarrolladas a través de externalización y es requerido que algunos recursos sean adquiridos fuera de la empresa, por tanto deben encargarse a estos actores relevantes del modelo. Para el esquema propuesto se identifican como clave los siguientes aliados: El Inversionista, Gobierno Local, Gobierno Regional, Comunidad.

Inversionista: dado lo expuesto en puntos anteriores, TNC no puede dedicarse a la hotelería ni a la atención de pasajeros, es por este motivo que "El Inversionista" se define como una persona natural o jurídica, nacional o

extranjero con interés en el rubro del turismo de intereses especiales/sustentable, que tiene la capacidad y la voluntad de invertir recursos para generar una oferta hotelera al interior de la RCV, respetando los valores de TNC para con el entorno y medio ambiente.

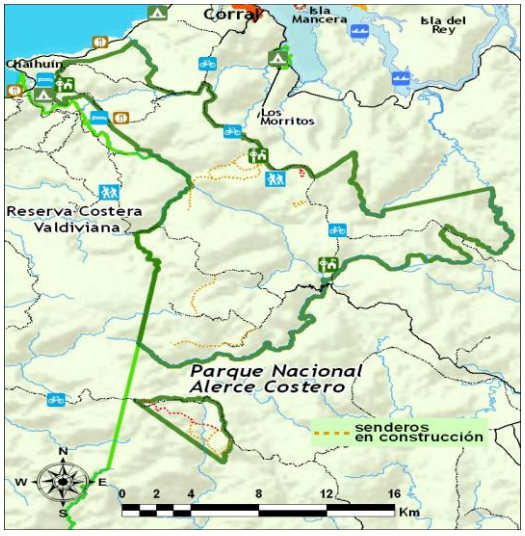
El tipo de relación con el Inversionista puede ser descrita como una alianza estratégica entre no competidores, dado que ambas partes tienen distintos propósitos (misión y visión) pero sus actividades y productos son requeridos por su contraparte para potenciar su propio negocio.

Gobierno Local: Identificado como el Municipio local, es clave al momento de definir lineamientos de desarrollo; su importancia viene dada su capacidad de elaborar y priorizar iniciativas de inversión en el territorio, por lo que esta alianza es fundamental al ser complementaria al modelo. Por otra parte, El Gobierno Local puede actuar como mediador o garante entre TNC y La Comunidad cuando la situación lo requiera.

La relación entre TNC y El Gobierno Local será del tipo Alianza estratégica entre no competidores, dada la necesidad y el interés que ha demostrado el Municipio por convertir el Sector Chaihuín en un destino turístico y la necesidad de TNC de contar con apoyo político para llevar a cabo su misión.

Gobierno Regional: Gore de Los Ríos, es quién determina los lineamientos a nivel regional, además de financiar inversiones en diversos sectores y generar políticas de desarrollo. Es fundamental en el modelo dada su influencia en diversos ámbitos tales como turismo y economía, pero también porque colabora directamente con TNC a través de uno de sus servicios, como es la CONAF. Esta colaboración está dada por la reciente creación del Parque Nacional Alerce Costero el año 2012, administrado por CONAF, y abarca el territorio demarcado en la figura 6 [Referencia (22)].

Figura 6: Parque Nacional Alerce Costero



Fuente: Parques Selva Valdiviana; WWF, CORFO, UACH, Gore de Los Ríos.

Esta colaboración es directa, dada la relación que existe entre ambos actores, demostrada por la confección de planes conjuntos, transferencia de terrenos (Sector Chaihuín Alto, terrenos aledaños al Monumento Alerce Costero) y la contribución en el desarrollo de una propuesta integral de turismo sustentable para el paño de Selva Valdiviana protegido que aún está en proceso, sin olvidar que una de las labores principales de CONAF es fiscalizar las actividades dentro de zonas protegidas.

La relación entre TNC y el Gobierno Regional es colaborativa, hecho que debe tenerse en cuenta al momento del trabajo en conjunto y el resguardo de los intereses de TNC y este modelo en particular.

Comunidad: la comunidad es muy importante debido a que será el medio socio-cultural en que estará inmersa esta iniciativa, tomando palabras del Centro Regional para una Producción más Limpia [Referencia (23)]: "… la dimensión humana y social es fundamental para el éxito de los proyectos ambientales…", máxima que proviene del aprendizaje y experiencia que posee la propia comunidad de su entorno, de sus demandas y lo que ellos esperan como desarrollo y pretenden obtener a través de éste, lo anterior basado en su propia historia y características particulares.

Fundamental para el modelo son las 2 comunidades que ocupan un mismo territorio pero con características distintas: la primera es la comunidad de Chaihuín, asentamiento aledaño a la RCV, caracterizado por su vocación productiva y de recolección de productos del mar durante gran parte del año, volcando su atención al turista y la oferta de productos y servicios para el rubro durante temporada estival; la segunda es la Comunidad Indígena de Huiro, emplazada en terrenos traspasados por TNC para su asentamiento, y que dada las características especiales de este tipo de comunidades, debe ser tratada con mucho más cautela al momento de plantear una iniciativa como la presente.

En cuanto a las otras preguntas que plantea el modelo Business Model Canvas, las respuestas pueden sintetizarse en: Los Proveedores clave vendrán de la red turística local/regional, específicamente del rubro transporte, alimentación y servicios personales (cultura y otros asociados). Los Recursos clave que se obtendrán de las alianzas se pueden dividir en 2 grupos: el primero referido a políticas y apoyo sectorial, gubernamental y local, tendiente a fomento de la actividad turística; y el segundo referido a la infraestructura, tanto hotelera como de servicios básicos y accesos.

Finalmente se define a la necesidad de adquirir recursos y actividades particulares como la motivación principal de generar las alianzas expuestas en este apartado, en este sentido destaca la coordinación local con productores y recolectores de alimentos, apuntando al fomento de las buenas prácticas en la recolección, elaboración y manipulación de alimentos para, a mediano plazo, conseguir productores locales competitivos y

productos capaces de satisfacer visitantes internacionales. La lógica tras este impulso con la red local de proveedores de alimentos y servicios alimenticios se sustenta en el hecho mencionado originalmente: el giro de TNC no es otra cosa que la conservación de la naturaleza, por lo tanto los servicios anexos que requieren los visitantes deben ser provistos por la red turística local.

En cuanto al ámbito académico, la relación con universidades locales, principalmente con la Universidad Austral de Chile, es constante, sin embargo, se estima que esta relación puede fortalecerse aún más, no sólo en el área de la investigación científica, si no en el área de la arquitectura y el construcción (para la adhesión de futura infraestructura al recinto), las áreas de comunicación (para desarrollar un plan de difusión), el área forestal (para el correcto manejo del bosque), veterinaria (para el control de la fauna), acuicultura (manejo del borde costero, lecho marino y río), sociología-antropología (trabajo con comunidades aledañas incluyendo comunidad mapuche-lafquenche), entre otras. La generación de conocimiento relacionada con el bosque templado lluvioso presente en la RCV puede ser de gran utilidad a nivel mundial, dado los escasos puntos del globo donde este tipo específico de flora puede ser encontrada. En este sentido, la coordinación con la red universitaria nacional parece ser una buena iniciativa.

Finalmente, incorporarse a la red público privada de turismo y coordinarse para potenciar los intereses de la RCV es imprescindible para conseguir buenos resultados. Coordinación con Sernatur, Ministerios de Economía y Medioambiente permitiría sentar las bases para transformar la RCV en uno de los destinos más importantes de la región. El apoyo gubernamental permitirá no sólo el acceso a recursos a través de proyectos, sino que también otorgará el respaldo institucional necesario para obtener voz y voto en el concierto turístico regional y, de este modo, proteger de mejor manera los intereses de TNC a través de la RCV.

8.6.6. Recursos claves

Recursos provenientes de TNC:

- Terrenos para instalación de infraestructura.
- Fuentes de agua.
- RCV y sus senderos.
- Experiencia técnica y profesionales formados en el ámbito de las áreas protegidas.
- Sólida base de conocimiento y estudios asociados a la flora y fauna endémica de la zona.
- Marca reconocida a nivel mundial asociada a la protección del medio ambiente.

Recursos provenientes de los Aliados Clave

- Capital para generar infraestructura.
- Experiencia y profesionales en el ámbito de los proyectos y la administración de empresas.
- Experiencia y profesionales en el ámbito de la inversión pública.
- Insumos tales como: encuestas de diversos tipos, base de datos con precios e información de clientes, base de datos con información de proyectos ejecutados, etc.
- Alimentos producidos localmente.
- Servicios de elaboración y manipulación de alimentos.

8.6.7. Actividades claves

Actividades que debe efectuar TNC:

- Dado el estado de la infraestructura actual, TNC deberá efectuar mejoras en su red de senderos: elaboración de un plan de mantenimiento periódico, mejoras en accesos y señalización, indicación de tiempos de recorrido y mapas para estos, depósitos para residuos y servicios higiénicos. La información debe mostrarse en formato bilingüe.
- Por la poca información disponible respecto de un producto o servicio relacionado a la RCV, ofrecido como parte de la oferta turística regional, se propone aumentar la publicidad de ésta considerando: los senderos, flora y fauna endémica, características especiales, accesos, senderos, servicios disponibles a nivel local o comunal, infraestructura existente, servicio de guía, medidas de seguridad. La información proporcionada debe presentarse en un formato bilingüe, de forma clara y sin ambigüedades.
- Generar un acuerdo legal a través del cual se regulará la relación con el Aliado Inversionista. Este acuerdo deberá incluir condiciones que resguarden el giro de TNC, sus valores y la protección al medio ambiente, cláusulas que propendan a la colaboración continua entre ambas partes, cláusulas que estipulen las causales de término de la relación y delimitación temporal del acuerdo.
- Realizar capacitaciones para lograr manejo sustentable de recursos locales, orientar servicios y productos locales a una línea compatible con los valores de TNC.
- Realizar charlas educativas para exponer el valor de la RCV a nivel local y regional, para mostrar características atractivas para el mundo académico.
- Fortalecer lazos con la Red Turística y las entidades gubernamentales o estatales para definir trabajos y lineamientos conjuntos.
- Actividades que deben desarrollar los Aliados Clave:
- Generar lineamientos, políticas e iniciativas de inversión para fortalecer la Industria Turística en la localidad.

- Generar actividades de difusión del paño de conservación ubicado en las comunas de Corral y La Unión, considerando a TNC como referente respecto del manejo sustentable y la conservación.
- Desarrollar proyecto de inversión en la localidad de Chaihuín en el rubro de la hotelería.

8.6.8. Fuentes de Ingreso

Es muy difícil estimar en este tipo de iniciativas la futura demanda por los servicios ofrecidos. Si bien el análisis previamente efectuado de los datos a nivel nacional y regional puede arrojar ciertas luces del comportamiento de los futuros clientes, no permite elaborar una evaluación certera del proyecto en cuestión, esto, porque es muy difícil predecir demanda para una iniciativa que pretende ser el polo de atracción de turistas a un sector de la región que se caracteriza por otras cosas, tales como historia, balnearios, pesca, entre otros. Junto a lo anterior, es complicado asimilar la iniciativa a otras existentes, puesto que el trasfondo de las propuestas en tanto a su propósito, ámbito cultural y territorial en que se encuentran inmersas es muy distinto. Para resolver esto, se plantea la siguiente pregunta: ¿cómo iniciativas sin demanda aparente han logrado el éxito? Esta pregunta de difícil respuesta ha sido analizada por Malcolm Gladwell en el libro "The Tipping Point", traducido como "El Punto de Inflexión" [Referencia (24)]. Este sostiene una serie de ideas que explican el comportamiento de ciertos resultados que escapan al análisis económico tradicional y se explican más por el análisis y la teoría de redes, el boca a boca o marketing viral.

El Punto de Inflexión o la explicación de cómo pequeñas cosas hacen la diferencia, es definido por Gladwell como el momento de masa crítica, el salto o el punto de ebullición; puede ser entendido como misteriosos cambios socioculturales de la vida diaria asociados a lo que el autor describe como el hecho que las ideas, productos, mensajes y comportamientos se propagan siguiendo un patrón similar a las enfermedades infecto-contagiosas.

El fenómeno es descrito en el texto por 3 reglas: "La ley de los pocos", "El factor de adherencia" y "El poder del contexto".

La ley de los pocos indica que a partir de unos pocos pero precisos agentes, se pueden generar flujos de información efectivos mucho mejores al comportamiento promedio, es decir, si se encuentran los nodos clave de la red de contactos no es necesario utilizar medios de comunicación masiva para conseguir resultados importantes. Respecto a su aplicación en este caso, queda de manifiesto que pese a la poca publicidad que presentó la RCV y TNC de su proyecto local, se ha ido consolidando poco a poco como destino turístico y actualmente es un punto de visita apetecido por gran número de turistas en época estival (dado el incremento de la población flotante).

El factor de adherencia explica que para lograr ideas que se comporten como las epidemias, estas deben ser fáciles de recordar y llamarnos a tomar parte de la acción, en términos coloquiales "pegajosas".

El contexto indica la sensibilidad de las personas a los cambios en el ambiente, lo que nos lleva a asumir un rol determinado. Está asociado a la capacidad de intervención en el momento correcto.

De los tres puntos, el contexto es el más sencillo de asociar a esta iniciativa, dado que tal como se ha mencionado anteriormente, el momento actual es propicio para la implementación de este plan: se tiene un fuerte impulso político-gubernamental en el sector asociado a la creación del Parque Nacional y sus actividades complementarias, existe una mayor conciencia en la población respecto de la conservación y el respeto por el medio ambiente, el avance en las comunicaciones permite que una idea o noticia se propague a gran velocidad por el globo de forma sencilla y a muy bajo costo. Todos estos factores permiten intuir que este es el momento correcto para impulsar la iniciativa, para esto, escoger los canales correctos será esencial (ver punto 8.6.3. canales de distribución), como también identificar los agentes que permitirán viralizar la idea.

El segundo punto en dificultad es la adherencia, dado que depende de varios factores. Lo "pegajoso" de un concepto depende de lo atractivo que resulte para el cliente, requiere de creatividad y originalidad; el respaldo de una marca como TNC puede resultar crucial en este sentido, dado que el valor de dicha marca y lo que representa permite una identificación rápida al concepto de protección y vida silvestre, es decir, es un mensaje simple y elegante. Bajo este concepto, un hotel avalado por TNC será sinónimo de naturaleza, respeto y protección; pero eso no debe ser todo, el proyecto hotelero debe ser capaz de brillar con luces propias, en otras palabras, dicha propuesta debe ser lo suficientemente atractiva al cliente para que este pueda diferenciar el proyecto hotelero de la RCV y el concepto TNC. Profundizando en este punto, el libro denominado "Made to Stick" [Referencia (25)] continua el análisis de los conceptos pegajosos descritos por Gladwell. Este texto describe 6 propiedades de un concepto exitoso: simple, inesperado, concreto, creíble, emocional e historia. De aquí se logra obtener una línea base para generar una campaña de marketing para el proyecto hotelero, TNC y su RCV, sustentados en las características de la propia RCV y su entorno.

Finalmente, referido a la denominada "Ley de unos pocos", Andrea Galeotty y Sanjeev Goyal describen el modelo matemático y de redes que explica cómo funciona y el porqué de de su efectividad [Referencia (26)], basado en este estudio, TNC deberá realizar una exhaustiva revisión de la red de contactos en la que está inmerso el proyecto e identificar lo mejor posible los 3 perfiles descritos por Gladwell: Conectores, Expertos y Vendedores; para conseguir que

la iniciativa se convierta en viral, deberán tener acceso estos 3 perfiles, debido a que el Conector sabrá del lugar y contará de él, el Experto garantizará que cumple con las expectativas y finalmente el Vendedor contagiará su entusiasmo provocando una respuesta inmediata por parte del cliente.

8.6.9. Estructura de costos

La Tabla 2 muestra los costos de construcción, en la que como primer punto dentro de los recintos propuestos, se proyectan las habitaciones, las cuales se dividen en 3 categorías: Estándar que consiste en un dormitorio con la capacidad de albergar de 1 a 3 personas; Suite que es una habitación de lujo para máximo 2 personas; y la Suite Premium que aumenta el lujo de la Suite normal, junto con la superficie y ubicación dentro del hotel. Las superficies consideran los servicios higiénicos de cada habitación.

El segundo punto corresponde a los servicios, dentro de los cuales se consideran cocinas, comedor, baño, sala de espera, sala de recepción, sala de conferencias, camarines y bodegas. La estimación consideró algunos puntos reglamentarios en cuanto a las superficies y número de instalaciones.

El tercer punto analiza los recintos tipo Spa, entre los cuales se cuentan salas de piscinas, salas de jacuzzi, sala de sauna y camarines.

Finalmente el punto 4 resume los recintos exteriores: terrazas, estacionamientos, jardines y obra exteriores.

Todos estos recintos fueron proyectados en base al análisis de la ofertas similares, tanto en Chile como en el extranjero, basándose principalmente en la información disponible en el sitio web de ADECES, entidad que informa superficies mínimas según el nivel del hotel [Referencia (27)], con la ayuda de un Arquitecto especializado en eficiencia energética, Sr. Daniel Barrientos, Secretario Comunal de Planificación de Los Lagos, periodo 2008-2012. El valor estimado por metro cuadrado se ajusta al valor promedio de un recinto de lujo unos CL$600.000, equivalente a unos US$1.200. También se considera un 15% más para superficies destinadas a circulación, esto es pasillos, corredores, entradas, etc. Cabe recordar que estas proyecciones son estimativas y requieren ajustes en un eventual plan de negocios que considere un análisis económico completamente detallado, junto a lo anterior, se estima una vida útil de 20 años para la infraestructura, que es lo usual para proyectos de infraestructura en madera en el sur del país.
Los datos correspondientes a la información planteada se resumen en:

Tabla 2: Programa arquitectónico preliminar

ITEM	RECINTO	SUPERFICE m^2	CANTIDAD	SUP. TOTAL
1	HABITACIONES			
	HABITACIONES ESTÁNDAR	25,5	30	765
	SUITE	30,5	10	305
	SUITE PREMIUM	40,5	10	405
			50	1.475
2	SERVICIOS			
	COCINAS	50	2	100
	COMEDORES	100	1	100
	BAÑOS	30	3	90
	SALA DE ESPERA	20	1	20
	SALA DE RECREACION	40	1	40
	SALA DE CONFERENCIA	100	1	100
	CAMARINES	30	2	60
	BODEGAS	10	2	20
				530
3	SPA			
	SALA DE PISCINAS	20	1	20
	SALAS DE JACUZZI	10	1	10
	SALA DE SAUNA	10	1	10
	CAMARINES	6	1	6
				46
4	RECINTOS EXTERIORES			
	TERRAZAS	50	1	50
	ESTACIONAMIENTOS	200	1	200
	JARDINES	100	1	100
	OBRAS EXTERIORES	200	1	200
				550
		TOTAL SUPERFICIE		2.601
		CIRCULACION 15%		390
		SUPERFICIE EST. TOTAL		2.991
		Valor aproximado m^2 US$		1.200
		Valor estimado total US$		3.589.380

Fuente: Elaboración Propia.

La capacidad máxima de pasajeros para el hotel propuesto se resume en la Tabla 3, en la que se considera un máximo de 100 pasajeros:

Tabla 3: Capacidad máxima

Max. Carga de pasajeros	
Háb. Estándar	60
Suite	20
Suite Premium	20
Total	100

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Análisis económico

Dada las características de la iniciativa, el análisis se realizó con una evaluación económica que comience en sentido contrario, es decir, que primero se determina una configuración para la infraestructura y el costo estimado para el proyecto (punto 8.6.9), para luego establecer la capacidad de retorno en base a proyecciones basadas en datos obtenidos de estadísticas locales y opinión de expertos internacionales del tema.

La tabla 4 indica la ocupación promedio en la región, dato que se puede complementar con textos de Alfredo Ascanio Phd. Universidad Simón Bolívar de Venezuela [Referencia (28)] [Referencia (29)], en los que establece que, de forma empírica, las ventas totales de un hotel se aproximan a 1,6 veces la venta de habitaciones, y desglosando estas ventas totales, el 28% responde a servicios de alimentación, siendo estos dos las áreas más importantes de ingresos. Este mismo investigador, afirma que los costos operativos de un hotel alcanzan el 16% de las ventas de habitaciones para el servicio de habitaciones y el 70% de las ventas de servicios de alimentación para el servicio de alimentación, de igual manera establece que el gasto por concepto de remuneraciones va de un 20% a un 25% de las ventas totales. Este autor estima que existen otros gastos cercanos al 30% sobre las ventas, por concepto de publicidad, administración, mantenimiento, energía, agua, imprevistos u otros cargos fijos, que no son distribuidos en las áreas de operación, sino más bien en el proyecto en su conjunto y deben ser considerados.

Tabla 4: Ocupación media de hoteles en la Región de Los Ríos

Ocupación por Temporada	
Temporada Alta	80,5%
Temporada Media	49,2%
Temporada Baja	26,7%

Fuente: Consultoría en Turismo, CORFO 2008 [Referencia (19)]

Empleando la información de la Tabla 4, y en base a los datos de la Consultoría en Turismo [Referencia (19)], se puede obtener un promedio de ocupación anual del 45% de los hoteles de la región al año, dato que sirve para estimar ingresos y costos anuales.

Los precios se ajustan a un valor promedio de servicios similares, los que van desde los US$200 por persona por día, bajo esta tarifa, se puede apreciar en la tabla 5 una utilidad del 13,5% sobre las ventas anuales.

Tabla 5: Ingresos, costos y utilidades en un escenario promedio anual

	Tarifa por persona (us)	$200
	Ocupación promedio al año (%)	45
	Habitaciones vendidas por año (365 dias, por 100 pasajeros de capacidad máxima)	16.425
Ingresos	Ingresos por servicios de habitaciones al año	$3.285.000
	Ingresos por servicios de alimentación	$1.471.680
	Otros ingresos	$499.320
	Ingresos totales estimados	$5.256.000
Costos	Costos operacionales servicios de habitaciones	$525.600
	Costos operacionales servicios de alimentación	$1.030.176
	Costos por remuneraciones	$1.314.000
	Costos asociados a otros ingresos (20%)	$99.864
	Otros gastos no distribuidos (30%)	$1.576.800
	Costos totales estimados	$4.546.440
Utilidades	Utilidades totales	$709.560
	% sobre ventas anual	13,5

Fuente: Elaboración propia

Las proyecciones anteriores se sustentan en una temporada alta que dura solo dos meses al año (enero y febrero), de acuerdo a lo expuesto por la Consultoría en Turismo de la CORFO [Referencia (19)].

Confeccionando un flujo de caja sencillo para el proyecto, expuesto en la tabla 9, el que asume recursos propios para inversión inicial e impuesto de primera categoría (20%), una tasa de descuento del 15% y una variación de la tarifa anual de un 3,3% aproximado (según ultimo IPC), se obtienen los resultados expuestos en las tablas: 6, 7 y 8.

Tabla 6: VAN al variar tasa de descuento

Tasa de descuento	VAN (us$)
12%	$9.990.910
15%	$8.315.159
20%	$6.153.183
25%	$4.554.602
30%	$3.344.761
40%	$1.672.496

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: VAN y TIR al variar tarifa

Valor tarifa (a tasa dcto. 15%, us$)	VAN (us$)	TIR
$50	$478.138	-
$100	$2.452.961	29%
$150	$5.384.060	44%
$200	$8.315.159	58%
$250	$11.246.258	71%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: VAN y TIR al variar la ocupación promedio

Ocupación promedio (a tasa dcto. 15% y tarifa a us$200)	VAN (us$)	TIR
10%	-$803.815	-
20%	$1.801.606	26%
30%	$4.407.027	39%
45%	$8.315.159	58%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información generada, y de manera muy preliminar, el proyecto demuestra ser viable, entregando buenos resultados bajo variadas condiciones como las expuestas, incluso cuando el nivel de ocupación baja al 20%. De igual modo, variando la tasa de descuento a más de un 40% o bajando la tarifa a US$100.

Tabla 9: Flujo de caja proyecto preliminar (valores en US$)

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	Ingresos por servicios de habitaciones al año	-	$3.285.000	$3.393.405	$3.505.387	$3.621.065	$3.740.560	$3.863.999	$3.991.511	$4.123.231	$4.259.297	$4.399.854
	Ingresos por servicios de alimentación	-	$1.471.680	$1.520.245	$1.570.414	$1.622.237	$1.675.771	$1.731.071	$1.788.197	$1.847.207	$1.908.165	$1.971.135
	Otros ingresos	-	$499.320	$515.798	$532.819	$550.402	$568.565	$587.328	$606.710	$626.731	$647.413	$668.778
	Total ingresos anuales	-	$5.256.000	$5.429.448	$5.608.620	$5.793.704	$5.984.896	$6.182.398	$6.386.417	$6.597.169	$6.814.876	$7.039.766
Gastos	Costos operacionales servicios de habitaciones	-	$525.600	$525.600	$525.600	$525.600	$525.600	$525.600	$525.600	$525.600	$525.600	$525.600
	Costos operacionales servicios de alimentación	-	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176	$1.030.176
	Costos por remuneraciones	-	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000	$1.314.000
	Costos asociados a otros ingresos (20%)	-	$99.864	$99.864	$99.864	$99.864	$99.864	$99.864	$99.864	$99.864	$99.864	$99.864
	Depreciación lineal (20 años)	-	$179.469	$179.469	$179.470	$179.471	$179.472	$179.469	$179.469	$179.469	$179.469	$179.469
	Total gastos anuales	-	$3.149.109	$3.149.109	$3.149.110	$3.149.111	$3.149.112	$3.149.109	$3.149.109	$3.149.109	$3.149.109	$3.149.109
	Utilidades antes de impuestos	-	$2.106.891	$2.280.339	$2.459.510	$2.644.593	$2.835.784	$3.033.289	$3.237.308	$3.448.060	$3.665.767	$3.890.657
	Impuesto primera categoría 20%	-	$421.378	$456.068	$491.902	$528.919	$567.157	$606.658	$647.462	$689.612	$733.153	$778.131
	Utilidades después de impuestos	-	$1.685.513	$1.824.271	$1.967.608	$2.115.675	$2.268.628	$2.426.631	$2.589.847	$2.758.448	$2.932.613	$3.112.526
	Depreciación lineal (20 años)	-	$179.469	$179.469	$179.470	$179.471	$179.472	$179.469	$179.469	$179.469	$179.469	$179.469
Inversión	Inversión inicial	$3.589.380	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Flujo de caja neto	- $3.589.380	$1.864.982	$2.003.740	$2.147.078	$2.295.146	$2.448.100	$2.606.100	$2.769.316	$2.937.917	$3.112.082	$3.291.995

Fuente: Elaboración propia

8.8. Propuesta de trabajo entre TNC y sus socios estratégicos

8.8.1. Comunidades

En general lo que buscan las comunidades aledañas a la RCV se puede resumir en un punto: mejorar su calidad de vida. Este punto se puede enfocar desde oportunidades para generar nuevos y mejores ingresos; mejoras en infraestructura, servicios y accesos; mejoras en capacitación y educación local. Estos tres ejes deben ser abordados desde un punto de vista participativo y respetuoso, respecto de la tradición e historia de las comunidades a intervenir, tal como se menciona en el punto 8.6.5.

El trabajo conjunto deberá ser liderado por TNC, basado en lo que la comunidad indique en las instancias de participación, pero enmarcados técnicamente por TNC, de esta forma se asegurará su aplicabilidad y la concordancia con los lineamientos y valores de la organización.

Considerando lo anterior, TNC deberá tratar los siguientes temas específicos:

a. Manejo de suelo y bosque, para conseguir un entorno acorde al espíritu de la RCV, paisajes poco intervenidos y en caso contrario, que posean un plan de manejo para una explotación sustentable. Tema propuesto dado que los habitantes dueños de predios o parcelas en la localidad explotan el bosque muchas veces de forma irresponsable, afectando el suelo y el paisaje. La RCV no puede ser una isla dentro del paisaje costero, dado que la intervención irresponsable del bosque que la rodea también la afectará. Basado en esto, TNC deberá asesorar a los dueños de predios en el manejo correcto del bosque con miras a una explotación sustentable. La metodología puede centrarse en seminarios locales de manejo del bosque nativo, en la incorporación de certificaciones en producción y elaboración de maderas, y apoyo en el ámbito de la reforestación y recuperación de suelos, empleando para estos fines su dotación de profesionales y técnicos del área forestal.

b. Manipulación, producción y recolección de alimentos con el fin de fomentar las buenas prácticas para, a mediano plazo, conseguir productores locales competitivos y productos capaces de satisfacer visitantes exigentes. La lógica tras este impulso con la red local de proveedores de alimentos y servicios alimenticios se sustenta en el hecho mencionado originalmente: el giro de TNC no es otra cosa que la conservación de la naturaleza, por lo tanto los servicios anexos que requieren los visitantes deben ser provistos por la red turística local.

El proceso partirá con una evaluación del nivel actual y en base a eso definir áreas prioritarias para desarrollar capacidades, hasta conseguir un nivel aceptable (según la definición u aplicación de estándares). La certificación

del productor será requerida para la adquisición de sus productos y servicios, de esta forma se garantizará la calidad y procedencia.

c. Mejoras en iniciativas turísticas locales, definidas como zonas de camping, miradores, senderos y playas que no están bajo la administración ni tutela de TNC. Considerando que estas son generadas por la comunidad según su percepción, carecen de planificación básica, además de no cumplir en muchos casos con la normativa legal. Lo anterior genera descontento en el visitante, quién se queda con la "mala imagen" de los servicios ofrecidos. TNC deberá efectuar un catastro de las instalaciones existentes, definir los requisitos mínimos que deben contener, para así promover a los empresarios locales a mejorar sus productos. Un plan de capacitaciones al respecto, como la conformación de una mesa de trabajo entre TNC y los empresarios locales puede ser provechoso. Los beneficios para los empresarios son claros: mejoras en sus productos y aumento de ingresos; para TNC la mejora en la imagen de la localidad y sus servicios permitirá aumento de visitantes a la RCV, además de cumplir con uno de sus lineamientos: trabajo con comunidades.

8.8.2. Gobierno regional

El Gobierno Regional tiene por objetivo la administración superior de la región, con el fin de lograr el desarrollo social, cultural y económico. Desde este punto de vista, TNC deberá elaborar planes de trabajo conjunto en estas tres áreas base; una aproximación coherente y enfocada al giro de la iniciativa planteada en cada una de las áreas antes mencionadas será:

a. Desarrollo social, sustentado en las políticas y apoyo gubernamental, pero coordinado y asesorado por TNC en la localidad. Participación activa por parte de la organización en todas las iniciativas relacionadas con medio ambiente, turismo y conservación.

b. Desarrollo cultural, visto como un complemento al proyecto presentado, dado que tal como lo ha mencionado SERNATUR, uno de de los factores que atraen turistas extranjeros es la posibilidad de conocer diferentes culturas. Con esto, TNC deberá propender a la elaboración de iniciativas de rescate patrimonial y fortalecimiento cultural, enfocado en la historia de la localidad y en sus comunidades indígenas.

c. Desarrollo económico, fundamentalmente centrado en el impulso de la industria turística, TNC deberá velar por el fomento de la actividad turística de intereses especiales, con foco en la conservación y protección del medio ambiente. TNC en su categoría de experto, deberá generar agendas en común con el Gobierno Regional para plasmar sus lineamientos en las políticas locales. El trabajo colaborativo en este ámbito es esencial, dado que

TNC es poseedora de una de las mayores extensiones de selva valdiviana de la región.

Considerando lo anterior, el trabajo deberá comenzar por el establecimiento de metas en conjunto y planes de asesoría técnica, para luego elaborar un plan de inversiones a mediano/largo plazo para dar soporte a la industria turística en la localidad. El Gobierno regional deberá además generar iniciativas para fomentar el emprendimiento en la zona, enfocado en negocios complementarios al trabajo de TNC y su RCV.

8.8.3. Inversionistas

Continuando con lo expuesto en el punto de alianzas clave, el trabajo con el inversionista consistirá en la elaboración de una propuesta hotelera y de servicios en conjunto a TNC, donde se le entregará una porción de terreno en comodato para las instalaciones, por un tiempo suficiente para que recupere el monto que aporte más utilidades. Para estos efectos, recibirá la colaboración de TNC, en cuanto al diseño de la iniciativa para resguardar la imagen de ésta y su impacto en la naturaleza. El inversionista podrá acceder a la infraestructura y servicios existentes dentro de la RCV, tal como senderos por el parque, guía especializada y asesoría al visitante.

El inversionista dispondrá del capital para generar la propuesta, y será quién la administre por el periodo de tiempo estipulado en el comodato, recibiendo sus utilidades. Deberá observar los lineamientos y valores de TNC en sus actividades.

9. CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo es posible afirmar que es posible, siempre cuando exista la voluntad, de desarrollar mejoras en el proyecto local de TNC a través de su RCV, es posible implementar una iniciativa hotelera dentro de un área protegida, viable económicamente, pero para su éxito deben considerarse los puntos críticos mencionados en este documento. La naturaleza de la iniciativa implica que deben también consolidarse confianzas, inversiones y una serie de actividades necesarias antes de iniciar la propuesta hotelera, con el propósito de mejorar la oferta actual, tanto al interior de la RCV como por parte de la comunidad aledaña y los servicios que ofrece.

Este estudio invita a The Nature Conservacy a tomar un rol protagónico en el ámbito de la conservación a nivel regional, se le insta a tomar acciones en algunos puntos específicos para mejorar su negocio y así aprovechar el impulso que tienen a nivel regional los proyectos turísticos relacionados con la protección ambiental.

En otro ámbito, respecto de la viabilidad de la propuesta, esta implica buscar un socio inversionista para la infraestructura hotelera, este colaborador será quién aportará el capital para generar la propuesta en terrenos comprendidos dentro de la Reserva Costera Valdiviana, hecho que obliga a The Nature Conservacy a estipular claramente los puntos en los que está dispuesto a transar y los ámbitos que pretende resguardar acorde a sus valores y lineamientos, hecho fundamental al momento de resguardar sus valores y su forma de hacer negocios.

Finalmente, la elaboración de este trabajo invita a desarrollar la propuesta planteada, recordando que existen iniciativas exitosas en la zona que comenzaron d forma muy similar, tales como las instaladas en Puyehue o Huilo – Huilo. Es adición, se requiere profundizar el análisis a través de la elaboración de un plan de negocios, en el que se logren identificar con mucha más profundidad las variables que afectarán los costos y los ingresos para afinar el análisis económico, además de conseguir estrategias de marketing que se emplearán para lograr los resultados esperados de acuerdo a lo que pretendan las partes involucradas.

10. REFERENCIAS

1. TNC, página web institucional, http://www.nature.org
2. Godoy-Adán,"Huellas de Historia", TNC, Chile, 2006.
3. Decreto supremo número 40, ministerio de agricultura, http://www.conaf.cl/cms/editorweb/transparencia/marco_normativo/DTO-40_19-MAY-1976.pdf
4. Sernatur, "PIB Turístico 2010", Sernatur, Chile, 2011
5. Instituto Nacional de Estadísticas, "Informe anual de turismo 2010", http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/18082011/Turismo_2010_18082011.pdf
6. UNWTO, "Tourism Highlights" 2011 edition, http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf
7. SERNATUR, Programa de Fomento al Turismo, 2013, http://www.sernatur.cl/programa-de-fomento-al-turismo
8. SERNATUR, "EAT Año 2010", Sernatur, Chile, 2011.
9. SERNATUR, página web institucional, http://www.sernatur.cl
10. INE Los Ríos, "Informe Turísitico Los Ríos", 2012, http://www.inelosrios.cl/archivos/files/pdf/Turismo/2012/4/Informe_Turismo_Los%20R%C3%ADos.pdf
11. Las Tablas de Daimiel, página web institucional, http://www.lastablasdedaimiel.com
12. TNC, "Sobre TNC", página web institucional, http://espanol.tnc.org/sobre/
13. Business Model Generation, página web institucional, http://www.businessmodelgeneration.com
14. Business Model Generation, Alexander Osterwalder, 2010, publicación propia.
15. RCV, página web institucional, http://www.reservacosteravaldiviana.cl/

16. Revista Business Chile, "Promoviendo la Conservación Privada", http://businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/promoviendo-la-conservacion-privada

17. Ministerio de Desarrollo Social, página web institucional, http://www.munitel.cl/eventos/escuela2008/Documentos/mayo_2008/taller_pro_social/Proyecto_Texto_ACHM.pdf

18. Entrevista a R. Kaplan, Diario Financiero, 2011, http://www.symnetics.cl/?p=680

19. Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Inversión en Región de Los Ríos, CORFO 2008, http://www.goredelosrios.cl/directory/files/estrategia/Informe_de_Turismo_CORFO.pdf

20. Turismo España, página web institucional, http://www.spain.info/

21. Turismo España, "Humedal Las Tablas de Daimiel", página web institucional, http://www.spain.info/es/disfruta/en_la_naturaleza/espacios-naturales/parque_nacional_de_las_tablas_de_daimiel.html

22. Turismo Sustentable – Áreas Protegidas Región de Los Ríos, Parque Nacional Alerce Costero, http://www.parques-selvavaldiviana.cl/index.php/parques/destino-valdivia-corral/parque-nacional-alerce-costero

23. Centro Regional de Producción Más Limpia, página web institucional, Colombia, http://nexura.com/sitio14/

24. The Tipping Point, Malcolm Gladwell, Editorial Little Brown, 2000.

25. Made to Stick, Chip y Dan Heath, Editorial Random House, 2007

26. Galeotty-Goyal, The Law Of The Few, Universidad de Columbia, 2007

27. ADECES, página web institucional, http://www.adeces.org/

28. Alfredo Ascanio, La evaluación social de proyectos turísticos: un enfoque simplificado con criterio de productividad. Turismo Em Análisis, Vol. 14, No. 1., Brasil, 2003

29. Alfredo Ascanio, Turismo e Planejamento Hoteleiro : avaliaçao económica y ambiental, Brasil, Papirus Editora, 2003