



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

**LA PRÁCTICA SEGURA DE DEPORTES AVENTURA EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**IGNACIO ALFONSO LÓPEZ OYARZÚN**

**PROFESOR GUÍA  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
ESTEBAN ENRIQUE ZÁRATE ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

El negocio que se plantea establecer, se refiere a la “Escuela Aventura Wenelkelen”, donde se pretende ofrecer servicios como escuela de deporte aventura, con sus respectivas excursiones que materializan el aprendizaje práctico de la actividad. El servicio estaría dirigido a quienes deseen familiarizarse con las actividades de aventura y entrar en contacto con la naturaleza de una manera diferente. Personas motivadas por un estilo de vida saludable, que disfrutan de la naturaleza y de la conservación el medio ambiente, así como de la actividad física al aire libre.

El elemento diferenciador de este servicio, será el ofrecer un conjunto de cursos de deportes aventura que aborden todas las aspiraciones y necesidades del aventurero en busca de nuevas experiencias y emociones, permitiéndole disfrutar de la naturaleza, en forma segura y con conocimiento.

El análisis del entorno y de la industria, establecen una serie de características favorables para el emprendimiento de nuevos negocios, lo que se potencia con un fomento particular en el sector del turismo.

La estrategia que permite lograr una ventaja competitiva y darle sustentabilidad al negocio, se ha orientado hacia el cliente y el servicio, desarrollando una propuesta de valor que se podría denominar como “Intimidad con el Cliente”, estableciendo relaciones a largo plazo y logrando lealtad y satisfacción de los mismos. Se busca una excelencia en la cercanía con el cliente y en la calidad del servicio, posicionando al cliente en el centro.

El análisis del mercado, ha permitido detectar la demanda del mercado, definir el grupo objetivo de negocio, determinar las percepciones y motivaciones de los consumidores frente a los deportes y actividades al aire libre; y a su vez obtener información valiosa para el diseño del servicio a ofrecer en la propuesta de negocio.

Se ha definido un plan de comercialización o marketing, el que está alineado con la estrategia de la empresa e incorpora los resultados del estudio de mercado. Se han establecido la oferta inicial de cursos, el precio y las 3 primeras sedes con las que se espera conquistar el mercado (centros urbanos, cercanos a atractivos naturales de interés turístico).

En el plan de operaciones, se ha delineado el proceso central del negocio, así como las alianzas y el proceso de control de calidad, que resultan fundamentales para el éxito del negocio. Así mismo, se configurado un plan de personas, donde se han definido el personal clave y sus funciones, la planilla de sueldos y su distribución en el tiempo.

Se presenta un plan financiero, donde se establece un requerimiento de inversión de \$333 millones, del cual se estima conseguir el 60% mediante un préstamo a 6 años. Se realizan previsiones de ventas con valores razonables, obteniendo que tanto el valor actual neto como la tasa interna de retorno harían viable el desarrollo del negocio: VAN de \$412 millones (tasa de descuento de 20%) y TIR de 35%.

Por último, la implementación del negocio se ha estimado en un tiempo aproximado de 6 meses, considerando todas las actividades necesarias para la puesta en marcha.

## DEDICATORIA

*A mi hijo Emilio,  
quien es el motor de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar en estas líneas un especial agradecimiento a mi familia, por su constante e incondicional apoyo para conseguir este objetivo.

Agradecer a mis amigos, compañeros de este MBA, por su siempre preocupación, disposición y tolerancia en todas las sesiones de estudio. Tuve la suerte de conocer grandes personas, a los que considero ahora mis amigos, de los cuales aprendí, y espero seguir aprendiendo y compartiendo muchas experiencias, alegrías y emociones.

Por último, agradecer a mi casa de estudios, la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile, manifestada en todos los profesores del programa de magíster y sus administrativos, por sus enseñanzas y colaboración. Agradecer muy especialmente a quien fue mi profesor guía en este trabajo de tesis, Jorge Lara Baccigaluppi, quien siempre tuvo una gran disposición para sacarme de apuros, darme consejos y valiosos comentarios para realizar con éxito este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos	2
1.1.1. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.2. Alcance	2
1.3. Marco conceptual	3
1.4. Metodología	4
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>7</b>
2.1. Nombre del negocio	7
2.2. Misión y visión	7
2.3. Factores críticos de éxito	8
2.4. Estructura jurídica	8
2.4.1. <i>Protección jurídica</i>	8
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA</b>	<b>9</b>
3.1. Análisis del entorno	9
3.1.1. <i>Aspectos políticos y legales</i>	9
3.1.2. <i>Aspectos económicos</i>	12
3.1.3. <i>Aspectos socioculturales</i>	15
3.1.4. <i>Aspectos tecnológicos</i>	16
3.2. Análisis de la industria	18
3.2.1. <i>Turismo mundial</i>	18
3.2.2. <i>Turismo en Chile</i>	18
3.2.3. <i>Turismo aventura</i>	19
3.2.4. <i>Tamaño de la industria del turismo aventura</i>	21
3.2.5. <i>Análisis del sector</i>	21
<b>4. PLAN ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS INTERNO DEL NEGOCIO</b>	<b>26</b>
4.1. Análisis FODA	26
4.1.1. <i>Tácticas estratégicas</i>	28
4.2. Cadena de valor	28
4.3. Estrategia del negocio	30
4.4. Experiencia del cliente	32
4.5. Satisfacción del cliente	34
<b>5. ANÁLISIS DEL MERCADO</b>	<b>35</b>
5.1. Investigación de mercado	35
5.1.1. <i>Encuesta</i>	35
5.1.2. <i>Estudios complementarios</i>	37
5.2. Segmentación	39
5.2.1. <i>Segmento objetivo</i>	40

5.3.	Posicionamiento	41
5.3.1.	<i>Marca y logotipo</i>	42
<b>6.</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>44</b>
6.1.	Propuesta de valor	44
6.2.	Objetivos del plan de marketing	45
6.3.	Marketing mix	45
6.3.1.	<i>Producto</i>	45
6.3.2.	<i>Precio</i>	50
6.3.3.	<i>Plaza</i>	52
6.3.4.	<i>Promoción</i>	53
6.4.	Presupuesto de marketing	54
6.5.	Seguimiento y control del plan de marketing	55
<b>7.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>56</b>
7.1.	Proceso de prestación del servicio	56
7.2.	Alianzas y subcontrataciones	56
7.3.	Aprovisionamientos y gestión de stocks	58
7.4.	Procedimientos y controles de calidad	58
7.4.1.	<i>Análisis de la calidad de los servicios: SERVQUAL</i>	58
7.4.2.	<i>Sello turístico de calidad</i>	59
7.5.	Niveles de tecnología aplicados en los procesos	60
<b>8.</b>	<b>PLAN DE PERSONAS</b>	<b>61</b>
8.1.	Estructura de dirección y gestión	61
<b>9.</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>65</b>
9.1.	Inversión y capital de trabajo	65
9.2.	Financiamiento del negocio	66
9.3.	Previsión de ventas anuales	66
9.4.	Proyección de gastos	68
9.4.1.	<i>Costos variables</i>	68
9.4.2.	<i>Costos fijos</i>	69
9.4.3.	<i>Remuneraciones</i>	69
9.5.	Cuenta de resultados previstos y flujo de caja	71
9.5.1.	<i>Valor actual neto y tasa interna de retorno</i>	73
9.6.	Flujo de tesorería previsto	73
<b>10.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>74</b>
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>12.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>76</b>
<b>13.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Ejemplos de actividades de aventura _____	20
Tabla 3.2. Análisis general del mercado _____	24
Tabla 5.1. Población estimada segmento objetivo – Porcentaje _____	41
Tabla 5.2. Población estimada segmento objetivo – Total por ubicación _____	41
Tabla 6.1. Descripción general de cada curso _____	48
Tabla 6.2. Benchmarking competidores _____	51
Tabla 6.3. Estimación del presupuesto de marketing _____	54
Tabla 8.1. Planificación de personas _____	64
Tabla 9.1. Capital de trabajo _____	65
Tabla 9.2. Financiamiento _____	66
Tabla 9.3. Amortización del préstamo (en CL\$) _____	66
Tabla 9.4. Provisiones de ventas para el primer año _____	67
Tabla 9.5. Estimación de remuneraciones _____	70
Tabla 9.6. Cuenta de resultados y flujo de caja previsto, en millones de CL\$ _____	71
Tabla 9.7. Estimación de VAN y TIR, en millones de CL\$ _____	73
Tabla 9.8. Previsión de tesorería, en millones de CL\$ _____	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Tasas de interés de los documentos del Banco Central de Chile, en %	13
Figura 3.2. Consumo, variación anual en %	13
Figura 3.3. Indicadores del mercado laboral, diferencia anual en puntos porcentuales	14
Figura 3.4. Principales fuentes de ingresos para Chile al 2013	19
Figura 3.5. Ranking ATDI	20
Figura 3.5. Actores presentes en el sector del negocio	21
Figura 3.6. Actividades de turismo aventura registradas por tipo	23
Figura 3.7. Actividades de turismo aventura registradas por región	23
Figura 4.1. Cadena de valor para la Escuela Aventura Wenelkelen	29
Figura 4.2. Ciclo de experiencia del cliente	32
Figura 5.1. Evaluación de intereses de tiempo libre (4 = me gusta mucho, 1 = no me gusta)	36
Figura 5.2. Evaluación de aspectos a considerar en una escuela de deportes aventura	37
Figura 5.3. Perfiles de los chilenos	38
Figura 5.4. Segmentación	40
Figura 5.5. Círculo dorado Escuela Aventura Wenelkelen	42
Figura 5.6. Logotipo "Escuela Aventura Wenelkelen"	43
Figura 6.1. Matriz de Ansoff – Estrategia marketing	44
Figura 6.2. Propuesta de valor para el cliente	45
Figura 6.3. Interés en actividades de deporte aventura	46
Figura 6.4. Cantidad de clases teóricas	47
Figura 6.5. Cantidad de clases prácticas	47
Figura 6.6. Días y horarios de cursos	48
Figura 6.7. Disposición a pagar	50
Figura 7.1. Diagrama de operación	57
Figura 8.1. Organigrama	61
Figura 9.1. Inversiones previstas	65
Figura 9.2. Evolución prevista de los ingresos por ventas	67
Figura 9.3. Evolución prevista de los costos variables	68
Figura 9.4. Evolución prevista de los costos variables	69
Figura 9.5. Evolución prevista de las remuneraciones	70
Figura 9.6. Cuenta de resultados prevista	72



Figura 9.7. Flujo neto de caja previsto	72
Figura 10.1. Cronograma de implementación	74

## 1. INTRODUCCIÓN

Se conoce como deporte aventura, a todo aquel deporte que conlleva actividad física y una intensa actividad recreativa inmersa en la naturaleza. La ejecución de este tipo de actividades involucra un cierto riesgo, que a su vez permite experimentar sensaciones en los participantes.

El deporte aventura es una forma deportiva que, en equipo, pone al hombre en contacto con la naturaleza, en el que la motivación de llegar a la meta está por encima de cualquier resultado. El objetivo es llegar, superarse a uno mismo, y para ello es necesario el desarrollo de cualidades físicas, habilidades motoras, gran resistencia general y, por sobre todo, una gran preparación psicológica y de vínculos sociales entre los participantes. En este sentido, el objetivo se centraría en vencer los obstáculos presentados por la naturaleza, tales como el agua, la montaña, la nieve, la fauna, etc.

Chile contiene los paisajes naturales y urbanos que invitan a la aventura; la diversidad de climas y la naturaleza extrema conforman un escenario ideal para la práctica de actividades deportivas al aire libre. Es así como, por ejemplo, la Cordillera de Los Andes y sus faldeos ofrecen un gran número de senderos de *trekking* para dejarse maravillar por su belleza natural. Es posible encontrar desde caminatas que se realizan en el norte, a más de 4000 metros de altitud, en pleno Altiplano, hasta circuitos de montañismo de diversas complejidades en el mundialmente famoso Parque Nacional Torres del Paine, en la Patagonia Sur, y senderos entre bosques nativos en la Isla de Chiloé y en la Patagonia Norte ([www.chile.travel/que-hacer/deportes-y-aventura-en-chile](http://www.chile.travel/que-hacer/deportes-y-aventura-en-chile)).

Siguiendo en la montaña, hay célebres pistas de *ski* y *snowboard* que cada año reciben a turistas de todo el globo, en las cercanías de Santiago y en la zona sur. Al poseer una infinidad de ríos, lagos y una costa inusualmente larga, Chile se posiciona como uno de los mejores destinos para la práctica de deportes acuáticos como *surf*, *kayak*, *rafting*, *buceo* y *pesca*. Son famosas las truchas que se obtienen en los ríos y lagos patagónicos, uno de los mejores lugares a nivel mundial para la práctica de la pesca con mosca.

Para los viajeros que buscan aventura, hay lugares especializados para la práctica de *sandboard*, *canopy*, *parapente* y otros deportes de alto riesgo, de norte a sur del país.

Como es posible ver, Chile ofrece ventajas innatas para el desarrollo de deportes aventura, sin embargo, para que esta experiencia sea placentera, es necesario realizarla con seguridad y conocimiento. Es aquí donde esta idea de negocio pretende situarse.

Los deportes aventura han tenido un incremento en su práctica desde la década de 1970, tal como lo delinea Breivik en su ensayo "*Trends in adventure sports in a post-modern society*" (2010), donde da cuenta de las principales tendencias en el desarrollo de los deportes de aventura y posibles escenarios futuros. Breivik expone que el concepto de "deporte de aventura" se utiliza en un sentido amplio, que abarca los deportes que están etiquetados como "alternativo", "extremo", "X", "gravity", "lifestyle" y "deportes de acción". Los deportes de aventura tienen cosas que ofrecer que son difíciles de encontrar en otros deportes, como las sensaciones fuertes y el riesgo. Ellos representan una oposición y protesta contra ciertos aspectos de las sociedades modernas, pero también se puede decir que permiten expresar ideas clave de la sociedad moderna y post-moderna, tales como el individualismo, la tecnología, la autorrealización y trascendencia.

## 1.1. Objetivos

Este trabajo da cuenta de la elaboración de un plan de negocios para la implementación de una cadena de escuelas de deportes aventura, con 3 sedes ubicadas principalmente en centros urbanos de Chile, cercanos a zonas naturales de interés turístico, tomando en consideración antecedentes de experiencias similares en Chile y otros países como España, Argentina y Uruguay, entre otros.

### 1.1.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se buscan obtener a través del desarrollo de este trabajo tienen que ver con la evaluación del proyecto de emprendimiento y la definición de recursos, procesos, planes de acción y forma de operar el negocio. Específicamente:

- Caracterización del negocio y la propuesta de valor.
- Identificar la oportunidad de mercado para la implantación del negocio
- Posicionarse como referente en la industria del turismo y deporte aventura
- Proveer al cliente una oferta variada de cursos que le permitan introducirse en la práctica segura de deportes aventura.
- Ofrecer un servicio de cursos especializados y ajustado a las necesidades.
- Realización de excursiones en el marco de la ejecución de los cursos que se impartirán (clases prácticas de aprendizaje), incluyendo lo relacionado con la logística necesaria.
- Lograr una satisfacción del cliente de al menos un 90%.
- Desarrollar un modelo y alineamiento de procesos que permita la operación del negocio bajo el cumplimiento de las normas legales vigentes.
- Lograr una solvencia financiera, tanto en el corto como en el largo plazo, que permita la operación del negocio. Esto se traduce en flujos de tesorería siempre positivos.
- Establecer los lineamientos necesarios para obtener una certificación de calidad (“Sello Turístico de Calidad”), a través de SERNATUR, de manera de otorgar una garantía de calidad y seguridad del servicio a los clientes.

## 1.2. Alcance

Este plan de negocios está orientado a la creación de una Escuela de Deportes Aventura, que contará con 3 sedes, ubicadas principalmente en centros urbanos con acceso sencillo y directo a zonas de interés turístico, y especializadas de acuerdo a las actividades (deportes aventura) y atractivos de cada zona. Cada centro contará con un mix de cursos adecuado a las necesidades locales, y se impartirán cumpliendo los estándares de seguridad que cada actividad requiera.

Este plan de negocios sólo analiza el mercado chileno, segmentándolo de manera de obtener el nicho con mayor proyección. Además, se especifican y detallan todos los análisis necesarios para determinar las características del negocio junto con su justificación.

Así mismo, este plan de negocios, se limita a la etapa de diseño del negocio, no contemplando la puesta en marcha, y estableciendo en forma general un plan de implementación.

Por último, este plan de negocios se limita a abordar los aspectos relacionados con la enseñanza de deportes aventura, no contemplando abordar aspectos relacionados con el turismo aventura (como operador turístico o venta de equipamiento y accesorios para deporte aventura), pese a que puede haber sinergias que faciliten la entrada en este último negocio. Se podrán establecer alianzas para complementar la oferta.

### 1.3. Marco conceptual

El plan de negocios se basa en los siguientes modelos conceptuales.

**Plan de negocios.** Se abordará teniendo como base el texto “Creating a Business Plan”, Harvard Business Press, Pocket Mentor Serie, 2007. Este modelo posibilita planear la implementación de una empresa en todo su conjunto, a través de un modelo básico a seguir para elaborar el plan de negocios, entender qué es, para qué sirve y cuáles son los objetivos del plan de negocios. El texto será usado como base para todo el diseño del plan de negocios, sin embargo, se utilizarán textos complementarios de apoyo a cada una de las etapas.

**Análisis del entorno (PEST).** Consiste en el análisis de las fuerzas políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, y legales, que podría tener un efecto en la organización. Son fuerzas que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización pero si pueden influir en las decisiones a largo plazo y en estrategia a seguir.

**Las 5 fuerzas de Porter (M. Porter).** Esta herramienta permite analizar la industria donde se encuentra la empresa. Se basa en la evaluación de la intensidad de 5 fuerzas competitivas básicas que son: la amenazas de nuevos participantes, la rivalidad entre empresas existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Mientras más poderosas sea cada una de estas fuerzas, más limitada la capacidad de las empresas de obtener mayores beneficios, estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector o de la empresa.

**Análisis FODA.** Esta herramienta permite analizar la situación de la empresa. Tiene dos focos, uno interno donde se identifican las fortalezas y debilidades de la organización, y otro foco externo, donde se determinan las amenazas y oportunidades del entorno. Es un enfoque fundamental a la hora de determinar la estrategia que debe seguir la empresa.

**Estrategia del negocio: Modelo Delta (A. Hax).** Este modelo es un marco estratégico que posiciona en el centro de la gestión y de la estrategia, al cliente: cómo atraerlo, satisfacerlo y retenerlo. Se distinguen tres formas distintas, y de diferente efectividad, para lograr su satisfacción y fidelización:

- ✓ Mejor producto. La forma de atraer, satisfacer y retener al cliente
- ✓ Solución integral al cliente. Ofrecer al cliente una solución a sus necesidades más urgentes.
- ✓ Consolidación del sistema. Busca utilizar una empresa extendida, en red, recurrir al apoyo de terceros (proveedores y empresas complementarias) para atender al cliente.

Estos enfoques serán esenciales para desarrollar el plan de negocios para la implementación de escuelas de deportes aventura, ya que une la ejecución con la estrategia de innovación, efectividad operacional y pone al cliente como objetivo principal, lo cual es crítico en los servicios relacionados con el turismo.

La formulación de la estrategia del negocio, recursos, capacidades y competencias centrales, se complementará con aspectos estratégicos específicos planteados por L. Jiménez en “Turismo: tendencias globales y planificación estratégica”.

**Plan de marketing.** El plan de marketing se abordará desde dos perspectivas complementarias: el turismo y los servicios. Para el aspecto relacionado con el turismo se utilizará como base el texto “Marketing turístico” de P. Kotler, J. Bowen y otros; mientras que para el aspecto de servicios se utilizarán aspectos del modelo planteado por V. Zeithaml y M.J. Bitner en “Marketing de Servicios”. Existen 4 características esenciales en el marketing de servicios: la intangibilidad (no se puede ver, probar, sentir, oír u oler antes de su compra), el carácter

indisociable (no se pueden separar de sus proveedores), la variabilidad (la calidad depende de quién los provea y cuándo, dónde y cómo) y el carácter perecedero (no se pueden almacenar para la venta o uso). Estas características se deben tener presentes a la hora de abordar el plan de marketing.

**Plan de Operaciones.** Se utilizará como base el texto de R. Chase, R. Jacobs y N. Aquilano “Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros” para definir todo lo referente a las operaciones (Capítulo 7) que se implementará en el plan de negocios. Además se complementará con otros modelos relacionados administración de servicios como lo indicado en “Service Management-An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations” de C. Haksever y B. Render.

**Cadena de Valor.** Se analizará a partir del modelo planteado en “Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)”, de M. Hitt, R. Ireland, y R. Hoskisson. Este modelo permite describir el conjunto de actividades de la empresa que se relacionan que crean el valor para el cliente, a través de identificar y evaluar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa.

**Análisis Financiero.** Se utilizará como base el texto de J. Berk y P. DeMarzo “Corporate Finance”, dando el sustento para establecer indicadores financieros y proyecciones de rentabilidad como VAN y TIR necesarios para determinar la viabilidad del proyecto.

#### 1.4. Metodología

A continuación, se describen en términos generales las etapas que contempla el desarrollo del plan de negocios.

**Etap 1. Definición del negocio.** En esta etapa se desarrollará una descripción del negocio que se pretende diseñar, abordando aspectos como el propósito, la propuesta de valor que se pretende construir y la diferenciación del servicio, la misión y la visión, la industria en el que estará inserto, y el servicio que se entregará (cartera de curso, modalidad en que se impartirán, etc.).

**Etap 2. Análisis del entorno y de la industria del turismo aventura.** En esta etapa se analizará el ambiente externo, que incluye las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas (PEST) de manera de identificar y entender el entorno externo que rodea tanto a la industria del turismo y los deportes aventura, como al área de los centros de formación, y que puedan afectar al negocio que se pretende desarrollar.

Esta etapa realizará un estudio de las tendencias relacionadas con el turismo aventura a nivel mundial y nacional, el conocimiento de los competidores, los servicios que ofrece y su propuesta de valor. En este sentido se analizarán los principales actores e interrelaciones, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, las amenazas de servicios sustitutos, las barreras de entrada y de salida del negocio (5 fuerzas de M. Porter).

**Etap 3. Plan estratégico y análisis interno del negocio de instrucción en deportes aventura.** Incluye el desarrollo de un plan estratégico para la sustentabilidad del negocio, de acuerdo a la misión, objetivos y cultura de la empresa, y de forma de articular el conjunto de compromisos y acciones, integradas y coordinadas, que permitan explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

En esta etapa se analizará la información de la etapa anterior, además de la propia organización que se quiere construir, creando una matriz FODA que permita ser el eje para establecer la cadena de

valor, la estrategia competitiva y los recursos, capacidades y competencias centrales, que permitan obtener retornos superiores al negocio de capacitación en deportes aventura.

**Etapas 4. Análisis del mercado del turismo aventura.** Esta etapa está orientada, principalmente, a responder dos preguntas clave: ¿existe una oportunidad en el mercado?, y ¿cómo se puede capitalizar tal oportunidad? Para esto se debe realizar una evaluación del tamaño del mercado y su crecimiento, conocer y definir el segmento objetivo, y establecer el posicionamiento que se quiere lograr, de modo de dar sustento a la propuesta de valor, tal que sea llamativa para los clientes.

**Etapas 5. Plan de marketing.** Una vez que se ha examinado el entorno del negocio, se ha estudiado la competencia, se ha conocido el segmento objetivo de clientes al que se quiere apuntar en el mercado y se ha descubierto la oportunidad, es necesario colocar el servicio en el mercado para atraer a los clientes. Esto es salir a ofrecer los cursos de deportes aventura y motivar su compra. Esto se logra a través de un plan de comercialización o marketing, el cual deberá estar alineado con la misión de la empresa e incorporar los resultados del estudio de mercado ya realizado.

El primer paso es definir los objetivos del plan de marketing, de acuerdo a la estrategia, estableciendo el nivel de ventas que se quiere alcanzar y el plazo para lograrlo. Luego, se debe definir el “marketing mix” de manera de lograr los objetivos, que se realiza a través de la descripción y desarrollo de las 4 P’s: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. En el producto, se determinará básicamente los cursos a ofrecer, ajustado a las necesidades locales de cada sede (ubicación geográfica y requerimientos locales). En el precio, el objetivo fundamental es determinar el valor del servicio que se va a ofrecer, mediante la sensibilidad del segmento objetivo, los costos propios y los precios de la competencia. En distribución, se determinará las actividades y canales a utilizar para que el servicio esté disponible al cliente. Y por último, en promoción, se describirán las actividades que se realizarán para comunicar y hacer conocido el servicio al segmento objetivo.

**Etapas 6. Plan de operaciones.** La primera parte de esta etapa corresponde al plan de operaciones, donde se describirán los principales procesos que se llevaran a cabo para lograr en forma eficiente la realización de cada curso, así como también las decisiones a tomar en gestión de la demanda y en el control de la satisfacción del cliente. Como resultado se tendrá definida la cadena de valor del negocio y el diagrama de procesos general para el servicio.

En esta etapa también se abordarán los aspectos relacionados con el diseño del servicio, los proveedores y las alianzas requeridas para la prestación del servicio de capacitación en deportes aventura, el equipamiento necesario para la implementación y ejecución de los cursos, las tecnologías aplicadas a los procesos de capacitación, los elementos de innovación que permitan dar una diferenciación, y los estándares y certificación de calidad y seguridad (“Sello Turístico de Calidad”) que se deberá tener para la ejecución de los cursos.

**Etapa 7. Plan de personas.** Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan estratégico, del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante desarrollar el plan de personas. Las personas son el elemento clave del éxito y por ello contar con colaboradores de calidad significa una ventaja para la empresa. En esta etapa se contempla abordar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere, especialmente en el caso de los instructores
- Los cargos que serán permanentes en la empresa, y cuáles serán realizados por personas o compañías ajenas a la empresa, dado su temporalidad y alto grado de especialización (por ejemplo, algunos instructores).
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones (base para el análisis financiero)

**Etapa 8. Plan financiero.** Se determinará el total de la inversión requerida, el método de financiamiento, el flujo estimado de caja y análisis de sensibilidad, con la finalidad de estudiar la factibilidad financiera del proyecto.

**Etapa 9. Plan de implementación.** En esta etapa, se planteará el plan de implementación donde se establecerán, en forma general, las principales actividades a realizar para implementar el negocio, estableciendo un cronograma tentativo desde la primera actividad hasta la inauguración de las escuelas.

**Etapa 10. Conclusiones.** Esta última etapa consiste en el desarrollo de los comentarios finales y recomendaciones del estudio y plan desarrollado.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

El negocio que se plantea establecer, corresponde a un proyecto con fines de lucro, con miras en el mediano y largo plazo, y busca insertarse en el sector del turismo sustentable o “de intereses especiales”. La idea es ofrecer servicios como escuela de deporte aventura, con sus respectivas excursiones que materializan el aprendizaje práctico de la actividad.

El servicio estaría dirigido a quienes deseen familiarizarse con las actividades de aventura y entrar en contacto con la naturaleza de una manera diferente, personas con motivación a practicar deportes aventura con regularidad y en forma segura, para el público en general, ya sea que tengan experiencia en estas actividades o no.

El elemento diferenciador de este servicio será el ofrecer, bajo un mismo alero, un conjunto de cursos de deportes aventura que aborden todas las aspiraciones y necesidades del aventurero en busca de nuevas experiencias y emociones, permitiéndole disfrutar de su pasión, la naturaleza, en forma segura y con conocimiento.

La modalidad en que se impartirán los cursos contempla tanto la formación presencial, a través de excursiones para las clases prácticas, como mediante plataformas e-learning, para las clases teóricas, dando así facilidad y flexibilidad al cliente.

### **2.1. Nombre del negocio**

Para poder presentar una propuesta de plan de negocio es importante que tenga un nombre que la identifique, es por eso que la empresa tiene como nombre “Escuela Aventura Wenelkelen”. Wenelkelen es un vocablo mapuche, que está ligado con la naturaleza, y que significa ser el primero, ganar, ir adelante, por lo que representa la imagen que se quiere dar a la empresa, destacando la aventura, vivir nuevas experiencias, así como demostrar pasión con la naturaleza.

### **2.2. Misión y visión**

Como parte del proceso de definición del negocio, se ha establecido un esbozo de misión y visión, así como pilares valóricos, que debería guiar el desarrollo del emprendimiento.

#### **Misión**

*“Dar un servicio integral que se ajuste a las necesidades del cliente para la enseñanza y práctica de deportes aventura, de manera que se desarrollen las capacidades físicas, síquicas y motrices, mediante la vivencia de experiencias únicas al mismo tiempo que se disfruta de la pasión por la naturaleza”.*

#### **Visión**

*“Posicionarse, al 2020, como una empresa que contribuye a la práctica segura del deporte aventura, constituyéndose como referentes, y logrando una satisfacción y fidelización de nuestros clientes”*

Esta visión deberá ser traducida a proyectos específicos en cada una de las áreas, cuestión que formará parte de la estrategia de crecimiento de la empresa. Este plan de negocios intenta dar el enfoque para que se logre la visión propuesta.



## **Pilares valóricos**

- ✓ *Creatividad.* Innovación en nuestras prácticas para actualizarnos día a día y ofrecer la mejor calidad en nuestro servicio. Proactivos y actuando con flexibilidad, anticipándose y adaptándose a los cambios.
- ✓ *Pasión por la naturaleza.*
- ✓ *Seguridad.*
- ✓ *Calidad.* Se tendrá el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros con los clientes y transparentes en el manejo de nuestras operaciones, se estimulara y apoyara el trabajo en equipo.
- ✓ *Trabajo en equipo.* Se reconocerá el valor de cada persona y lo que esta puede generar, se estimulara la participación, intercambio de ideas y puntos de vista.
- ✓ *Orientación al cliente.* Procurar que a través de la experiencia de servicio se establezcan relaciones de largo plazo con los clientes, basadas en el gusto compartido por la excelencia, la calidad y el disfrute de la naturaleza a través de la actividad deportiva.

## **2.3. Factores críticos de éxito**

Los factores críticos de éxito que se han identificado son los siguientes:

- Clientes: adquisición (venta) y fidelización (post-venta, satisfacción)
- Personas: selección, calificación y motivación de instructores (profesores)
- Producto: definición de cursos (incluyendo las excursiones asociadas), personalización y flexibilidad de la oferta.
- Alianzas: asociatividad para los servicios logísticos de apoyo: transporte, hospedaje, alimentación.
- Equipamiento para el desarrollo de los cursos.
- Estándares de seguridad y aspectos legales de funcionamiento.
- Financieros: obtener rendimientos que permitan darle sustentabilidad al negocio.

## **2.4. Estructura jurídica**

Para la estructura jurídica de la empresa se ha determinado formar una sociedad del tipo “Sociedades por Acciones” o S.p.A, dado que goza de todas las ventajas de las demás sociedades, pero con muchos menos inconvenientes. Estas sociedades, a diferencia de las demás, pueden ser unipersonales. Su capital se divide en acciones y los accionistas responden hasta el monto de sus respectivos aportes, lo que permite levantar capital con cierta facilidad.

### **2.4.1. Protección jurídica**

Además de la protección jurídica que ofrece la propia sociedad, se contratarán los siguientes seguros:

- Seguro de Responsabilidad Civil
- Seguro de Incendio y Robo
- Seguro para el vehículo de la empresa
- Seguro de Responsabilidad Civil, para los alumnos, que cubre los gastos médicos en caso de accidente

Todos estos seguros se han contabilizado y expuesto en el Capítulo 9: Plan Financiero.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA

#### 3.1. Análisis del entorno

##### 3.1.1. Aspectos políticos y legales

La percepción general, es que Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. Así mismo, destaca por su sólido marco institucional, fortaleza y transparencia de sus instituciones públicas, infraestructura, y por contar con uno de los más eficientes y sofisticados mercados financieros (ProChile, <http://www.prochile.gob.cl/importadores/por-que-chile>)

El gobierno de Chile ha creado una serie de instrumentos para dar apoyo al emprendimiento, y así potenciar las capacidades de gestión y marketing de las MiPymes. Entre los instrumentos destacan:

- Capital semilla, CORFO. El objetivo es apoyar a emprendedores en el desarrollo de sus proyectos de negocios de alto potencial de crecimiento (tasas superiores al 20%, en los siguientes 3 años), mediante el cofinanciamiento (75%, con un monto máximo de 25 millones de pesos) de actividades para la creación y puesta en marcha de sus emprendimientos.
- Crédito CORFO Micro y Pequeña Empresa. Este crédito tiene como objetivo financiar inversiones y capital de trabajo de micro y pequeños empresarios. Se otorga a través de instituciones financieras no bancarias con recursos de CORFO. Entrega un monto máximo de 5 mil unidades de fomento (UF) y a 120 meses de plazo máximo.
- Programas regionales de apoyo en diferentes regiones, CORFO (Región de O'Higgins, Región de Antofagasta, Región de Valparaíso, Región de Los Lagos). Se orientan a impulsar emprendimientos de alto potencial de crecimiento (tasas superiores al 20%) que desarrollen propuestas que permitan mejorar la competitividad regional en sectores productivos como el Turismo y otros. Se financia un 75% del presupuesto del proyecto, con un monto máximo de 25 millones de pesos.
- Certificación para Servicios Turísticos de Calidad, CORFO. Programa que subsidia la contratación de una consultoría para la implementación y parte del costo de la auditoría de la verificación de sistemas de gestión de calidad de servicios turísticos en empresas de este sector en base a las normas chilenas oficiales de turismo.
- Apoyo al Microemprendimiento, FOSIS. El programa ofrece a personas mayores de 18 años, que tengan aspiraciones de iniciar su propio negocio o microempresa, talleres, capacitaciones y capital semilla para que puedan iniciar su emprendimiento.
- Capital Semilla Emprendimiento, SERCOTEC. Tiene como objetivo promover y apoyar la generación de nuevos negocios. La finalidad es el número de empresas formalizadas con mejores capacidades de gestión.

Por otra parte, el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), organismo público encargado de promover y difundir el desarrollo de la actividad turística de Chile, ha desarrollado una serie de programas de fomento que dan un entorno favorable a la inserción en este sector. Destacan:

- Programa de Innovación en Turismo Sustentable (PITS). Iniciativa público privada que nace del trabajo conjunto de la Subsecretaría de Turismo, el Servicio Nacional de Turismo, la Federación de Empresas de Turismo de Chile y CORFO en un esfuerzo por desarrollar la sustentabilidad como factor clave para la competitividad de la industria turística nacional. El objetivo es fomentar la adopción de prácticas sustentables en la industria turística chilena y posicionar a Chile como un destino turístico sustentable, que permita conservar el patrimonio natural y cultural, así como también entregar oportunidades de desarrollo socio-económico en las localidades turísticas y a las comunidades que las habitan. El PITS fomenta los tres pilares de la sustentabilidad: medioambiental, socio-cultural y económico:
- Programa de Fomento al Turismo. Este Programa tiene como fin el potenciar la competitividad del turismo en Chile, y el turismo de intereses especiales en Chile, y su propósito es la captación de nuevos segmentos de mercado capaces de acelerar el crecimiento turístico, reduciendo la estacionalidad de la actividad y desconcentrando territorialmente la oferta. Entre las componentes del programa se encuentra el “desarrollo de nueva oferta turística”, a través de (i) el impulso al emprendimiento para el desarrollo de nuevos productos de turismo de intereses especiales, alineados con los esfuerzos de inversión pública realizados en las áreas seleccionadas en el Programa; (ii) el fortalecimiento del tejido empresarial a través de la generación y consolidación de redes empresariales orientadas a necesidades del mercado; y (iii) mejora de calidad de la oferta, a través del apoyo para la adhesión a sistemas de calidad y el desarrollo de capacidades laborales en las empresas turísticas.

Sumado a lo anterior hay una serie de leyes y regulaciones que dan el marco de acción para los nuevos negocios y el sector del turismo especialmente:

- Ley 20494: "Ley de Agilización de Trámites" cuyo objetivo es facilitar la constitución y funcionamiento de nuevas empresas, dando un impulso al emprendimiento.
- Ley 19799: Ley sobre "Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y Certificación de dicha Firma", que regula los documentos electrónicos y la firma electrónica, con el objeto de garantizar la seguridad en su uso. En el tema de las empresas cobra relevancia, al establecerse el uso obligatorio de la factura electrónica, a partir de noviembre de 2014 para las grandes empresas, de agosto de 2015 para las medianas y pequeñas, y de febrero de 2016 para las microempresas.
- Ley 20423: “Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo”, que regula la industria turística en Chile, y el turismo se convierte en un eje estratégico de desarrollo para el país. Tiene por objeto el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales
- “Sello Turístico de Calidad”: reconoce que una determinada empresa se ha comprometido voluntariamente a cumplir con todos los requisitos establecidos por el Sistema de Certificación de Calidad de Servicios Turísticos en Chile, tales como el cumplimiento de una norma oficial de calidad de la República de Chile, haber obtenido la Certificación de Calidad otorgada por un Organismo de Certificación acreditado, encontrarse en el Registro Nacional de empresas turísticas certificadas de SERNATUR

Adicionalmente, y en línea con lo establecido en la “Ley de Turismo” (Ley 20423), el gobierno de Chile ha desarrollado un “Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020”, cuya iniciativa surge con el fin de desarrollar el potencial que tiene esta industria para aportar al desarrollo de Chile. Coloca a la industria del turismo con un carácter estratégico y prioritario en el desarrollo económico del país, y se sustenta en 5 pilares: promoción, sustentabilidad, inteligencia de mercado, inversión y competitividad, y calidad.

Por otra parte, el Gobierno de Chile ha establecido una “Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento” que tiene como objetivo “sentar las bases para una nueva fase de desarrollo de nuestra economía, que no dependa tan solo de la explotación y exportación de recursos naturales, sino que abra espacio para que emerjan sectores capaces de producir nuevos bienes y servicios, desarrollar industrias y generar polos de innovación”. En este sentido, se han establecido una serie de medidas que pueden impactar favorablemente el emprendimiento que se pretende establecer. Algunas de las medidas son:

- **Plan de Desarrollo Turístico.** Se creará un Plan de Desarrollo Turístico que permita dar un nuevo impulso al sector y crear trabajos de calidad. Para ello se constituirá un fondo que financiará acciones de promoción, infraestructura habilitante en zonas de alto potencial turístico, desarrollo de productos, actividades de fomento y capacitación sectorial. De este modo se duplicarán los recursos destinados a la promoción turística en Chile y en el extranjero.
- **Capitalización de BancoEstado.** Se capitalizará a BancoEstado de forma tal de expandir de manera significativa el crédito otorgado a la PYME y también el destinado a compra de viviendas.
- **Fondo Pequeños Empresarios.** Se incrementará el capital del Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE), facilitando la disponibilidad de créditos para las pequeñas empresas. Además, se incrementará el límite superior de ventas anuales de las empresas elegibles para aumentar el número de empresas beneficiadas.
- **Financiamiento emergente.** Perfeccionando la regulación y con apoyo financiero de Corfo, se potenciarán los instrumentos y agentes financieros emergentes que pueden incrementar el acceso y mejorar las condiciones de crédito de la PYME.
- **Centros de Desarrollo Empresarial.** Se creará una red de 50 Centros de Desarrollo Empresarial para apoyar la gestión de las MIPYMES en sus planes de negocio, proveyendo servicios estandarizados que incluirán diagnóstico, estrategia y acciones de acompañamiento. Los servicios tendrán un enfoque de género para entregar apoyo especializado a mujeres emprendedoras.
- **Emprendimiento inicial.** Se incrementará el financiamiento de los programas de apoyo a los proyectos emprendedores que están en su primera etapa de desarrollo y se perfeccionarán los procesos de asignación de recursos. Esto permitirá una mejor coordinación del apoyo en las siguientes fases y aumentar la presencia de proyectos en sectores emergentes y en regiones.
- **Apoyo al capital de riesgo temprano.** Se expandirán los recursos destinados a capital de riesgo temprano, de manera de crear una serie de nuevos fondos semilla que apoyarán emprendimientos en etapas iniciales. Así ampliaremos las posibilidades de crecimiento para una mayor cantidad de iniciativas.

En conclusión, como se puede apreciar, en general existe una institucionalidad política que da un entorno favorable para el emprendimiento de nuevos negocios, lo que se potencia con un fomento particular en el sector del turismo, y del turismo de intereses especiales específicamente, mirado desde la perspectiva del negocio que se pretende instalar.

### 3.1.2. Aspectos económicos

En términos generales, Chile es una nación de institucionalidad democrática con un modelo económico abierto y estable, favorable para la inversión, que se ha mantenido como una de las economías más competitivas de la región. Las claves del éxito del modelo chileno están asociadas a políticas macroeconómicas estables, estrecha colaboración entre el sector público y privado, reglas transparentes y a un Estado que busca mejorar la competitividad (fuente: ProChile).

En términos de competitividad, Chile obtuvo el primer lugar de América Latina en el Índice Global de Competitividad 2011-2012 que publica el World Economic Forum y es el país de la región que presenta un mejor ambiente para hacer negocios según The Economist. En este mismo sentido, en el Informe Mundial de Competitividad 2012, publicado por el Institute for Management Development (IMD), Chile se ubicó en el lugar 28 entre 59 países, liderando Latinoamérica.

De acuerdo a la Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), donde Chile es miembro, el crecimiento económico de Chile se moderó en 2013 y se prevé que se mantendrá débil durante el primer semestre de 2014. El crecimiento del PIB se prevé con un aumento gradual a finales de este año 2014 y en 2015. La depreciación del tipo de cambio ha provocado aumentos en los precios de alimentos y energía, con lo que la inflación se proyecta en el rango meta del Banco Central (3%).

Por su parte, en el “Informe de Política Monetaria” (IPoM septiembre 2014, el Banco Central de Chile) se menciona que, “la actividad y la demanda interna han mostrado una debilidad mayor y más persistente. A la mayor caída de la inversión se sumó una desaceleración más marcada del consumo privado, lo que llevó a reducir la proyección de crecimiento para este año”. La inflación ha aumentado, llegando a valores por sobre 4% anual, superando lo previsto, pero se evalúa que es transitorio y la inflación retornará al 3% anual dentro del horizonte habitual de la política monetaria.

En el “Informe de Percepciones de Negocios” (agosto 2004, Banco Central de Chile), se indica que el desempeño de los negocios se ha mantenido débil durante lo que va del 2014, esperando que la situación mejore hacia el 2015.

A continuación se mencionan algunos indicadores que dan el entorno general económico para el negocio que se pretende iniciar.

#### a. Producto Interno Bruto (PIB)

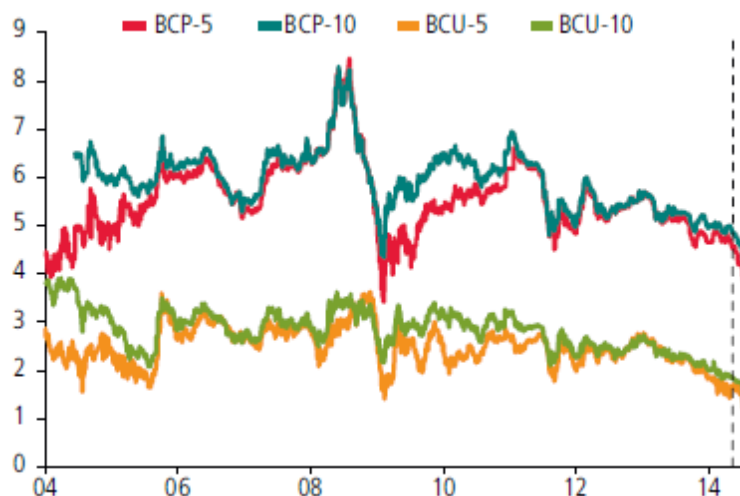
Diversos organismos internacionales, como la OCDE y el FMI (Fondo Monetario Internacional), estiman que Chile tendrá un crecimiento de un 3.6% en el 2014 y un 4.2% en el 2015. Según la OECD, Chile se ubicaría como el segundo de 34 miembros de la organización con mayor progresión del PIB. En cuanto al PIB per cápita, de acuerdo a las estimaciones del FMI, alcanzará los US\$ 19,887 en el 2014, superando a Argentina (US\$ 18,917) y a Brasil (US\$ 12,525), y acercándose al de países considerados desarrollados (umbral de US\$ 20000). El FMI estima que para el 2015 Chile alcanzaría un PIB per cápita de US\$ 20,877, mientras que para el 2018 el PIB per cápita de Chile llegaría a US\$ 24,627.

#### b. Tasa de interés

La Tasa de Política Monetaria (TPM), fijada por el Banco Central, se cifró en 3.5% (IPoM, septiembre 2014) luego de las reducciones que habían completado 150 puntos base (pb) desde octubre de 2013, manteniendo un sesgo expansivo. En el mismo IPoM se menciona que las expectativas de mercado de

corto plazo (un año) prevén que la TPM se ubique en 3.0%. A mediano plazo (dos años), la TPM prevista está entre 3.5% y 3.75%.

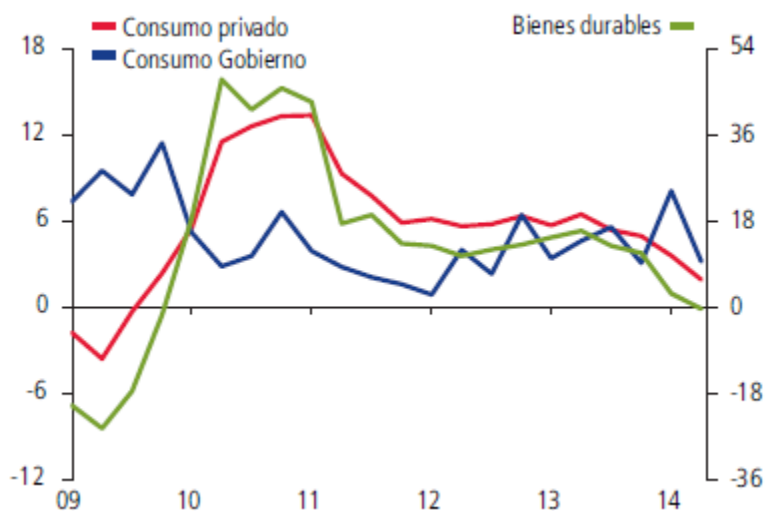
En relación a las tasas de interés asociadas a los documentos del Banco Central (bonos a 5 y 10 años en pesos y UF: BCP-5, BCP-10, BCU-5, BCU10), es decir la tasa que se considera libre de riesgo, tienen expectativas a la baja, encontrándose actualmente en sus niveles mínimos históricos o en torno a ellos.



**Figura 3.1. Tasas de interés de los documentos del Banco Central de Chile, en %**  
(Fuente: IPoM Septiembre 2014, Banco Central de Chile)

### c. Consumo

En el IPoM de septiembre de 2014 del Banco Central, se informa que la demanda interna cayó 0.9% anual en el segundo trimestre 2014 (0.3% descontadas las existencias). El bajo desempeño del gasto se extendió a todos sus componentes, llamando la atención el rápido deterioro de aquellos que tienen un carácter más persistente, como el consumo habitual y la inversión en construcción y obras. Por sectores, resaltó la caída anual de la actividad del comercio, principalmente mayorista, y el magro resultado de gran parte de las ramas industriales.



**Figura 3.2. Consumo, variación anual en %**  
(Fuente: IPoM Septiembre 2014, Banco Central de Chile)

En relación al endeudamiento de los hogares, la OECD, indica que a fines del 2013 éste aumentó, alcanzando 57% del ingreso disponible (55% a fines del 2012). Lo mismo ocurrió con su carga financiera que se situó en 14.6% del ingreso disponible, aunque su velocidad de aumento fue menor. El crecimiento de la deuda de los hogares siguió siendo empujado por el endeudamiento con la banca. La deuda total de los hogares creció 8.0% en el cuarto trimestre del 2013.

#### d. Tasa de desempleo

Los análisis del Banco Central (IPoM septiembre de 2014) indican que se aprecian nuevas señales de deterioro en el mercado laboral. La creación de empleo ha comenzado a descender, mostrando algunas características de otros períodos de fase descendente del ciclo económico, como los episodios de 1998 y 2009. Pese a todo, con una leve alza en el margen, la tasa de desempleo se mantiene en niveles bajos. No obstante, algunos indicadores sugieren un aumento de esta variable en lo venidero.



**Figura 3.3. Indicadores del mercado laboral, diferencia anual en puntos porcentuales**  
(Fuente: IPoM Septiembre 2014, Banco Central de Chile)

Las proyecciones de la OECD sitúan la tasa de desempleo para Chile en un 6.2% para el 2014 y un 6.3% para el 2015.

#### e. Índice de precios al consumidor (IPC)

Las proyecciones de la OECD y otros organismos internacionales, así como el Banco Central, estiman una inflación para Chile de un 3.1% para el 2014 y de un 3.0% para el 2015, ajustado al rango meta del Banco Central.

#### f. Turismo

La industria turística nacional contribuyó con un 3.23% al PIB del año 2010 y constituye una importante fuente de empleo. El turismo se ha transformado en el 4° sector exportador de Chile y representa el 5% de sus ingresos (equivalentes a US\$ 2,357 millones en 2010, y US\$ 2,559 millones en 2012, sólo por concepto del turismo receptivo).

De acuerdo a las estimaciones de Sernatur (Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020), se estima un crecimiento de la industria turística a un paso moderado de un 5% anual para la región.

En conclusión, las perspectivas de mediano y corto plazo son que la economía chilena se encuentra en una fase de menor dinamismo de la actividad y de la demanda interna, situación que afecta el incremento del ingreso de los hogares y empresas. Por lo tanto, desde el punto de vista de los factores económicos del entorno, no existiría un escenario favorable para dar inicio al negocio; sin embargo, las perspectivas y énfasis que se le estaría dando a sector del turismo, nivelarían las opciones.

### 3.1.3. Aspectos socioculturales

A continuación se mencionan algunos indicadores que dan el entorno general sociocultural para el negocio que se pretende iniciar.

#### a. Estadísticas de población

La población chilena estimada para el 2014 (Instituto Nacional de Estadística INE, Compendio Estadístico 2013) es de 17,711,004 de personas, de las cuales 8,763,652 (49.5%) son hombres y 8,947,352 (50.5%) son mujeres.

Las tasas de natalidad y mortalidad se han mantenido relativamente constantes en los últimos 5 años en torno al 14.7 y el 5.5 por cada 1,000 habitantes respectivamente, aunque se advierte una tendencia a estrechar la brecha (la tasa de natalidad ha caído 2 puntos en los últimos 10 años, mientras que la tasa de mortalidad ha crecido en 0.4 puntos).

La tasa de crecimiento demográfico anual descendió de 1.24% a 0.99% entre el 2002 y el 2012, mientras que para el 2013 la estimación es de 0.88%. En ese sentido, la expansión poblacional de nuestro país ya se asemeja a la de los países más desarrollados del mundo y entre ellos a los de la OCDE. El INE informa además que el crecimiento demográfico de Chile se ubica en el quinto lugar de las naciones de menor crecimiento de América Latina.

Respecto de la distribución de la población según edad destacan los grupos 20 – 24 años como el de mayor población con 1,476,990 personas (8.4%), seguido por el grupo 25 – 29 años con 1,404,077 (8.0%) y por el grupo 15 - 19 años con 1,392,383 (7.9%). El rango 15 – 44 años concentra el 45.3% de la población.

#### b. Grupos socioeconómicos (GSE)

De acuerdo al estudio realizado por la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo, junto con la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) y Entel, en el 2012, la distribución por grupo socioeconómico (GSE), muestra que, a nivel país, el 37% de la población pertenece a los grupos ABC1, C2 y C3, siendo el grupo D el que concentra la mayor cantidad de hogares (41%). En el Gran Santiago los grupos ABC1, C2 y C3 concentran un 55% y el D un 35%.

En relación a los ingresos por GSE, el mismo estudio mencionado, muestra que a nivel nacional se observa que el 59% del grupo ABC1 tiene ingresos totales mayores a \$ 1,575,000 (US\$ 2,739) mensuales, con un 28% de hogares con ingreso total mayor a \$ 2,175,000 (US\$ 3,783) mensual. En el GSE C2, se observa que el 31% de los hogares tiene ingresos entre \$ 975,001 y \$ 1,575,000 mensuales (US\$ 1,696- US\$ 2,739) y un 33% con ingresos mensuales entre \$ 675,000 y \$ 975,000 (US\$ 1,174 - US\$ 1,696). En el GSE C3, el 20% tiene ingresos mensuales entre \$ 675,001 y \$ 975,000 (US\$ 1,174 – US\$ 1,696) y un 30% con ingresos entre \$ 450,001 y \$ 675,000 (US\$ 783 – US\$ 1,174).



### **c. Estilo de vida**

El estudio “Chilescopio 2013: Como somos los chilenos”, desarrollado por la consultora Visión Humana, revela que las principales motivaciones en la vida son “la familia” (82% lo considera muy importante o extremadamente importante) y “la salud” (80%), dejando al “tiempo libre” con un nivel de importancia de un 57%. En este mismo estudio, el “bienestar y la vida sana” registran un interés personal de un 82%, después de “la música” con un 84%, y seguido por la “naturaliza y vida al aire libre” con un 75%. La “exploración y la aventura” concitan un interés personal de un 48%, en los últimos lugares de la lista. En relación al bienestar personal, solo un 37% de los encuestados se manifiesta satisfecho o muy satisfecho con la “disponibilidad y aprovechamiento del tiempo libre”. Por último, este estudio menciona que en general existe una baja vinculación con el deporte, la cultura y el ocio, y que el desarrollo económico ha significado una pérdida de contacto con la comunidad y a naturaleza.

El estudio “Chile 3D: Marcas y estilos de vida de los chilenos”, desarrollado por la empresa GFK Adimark en el año 2014, muestra que el 59% de los encuestados considera que lleva una vida saludable, donde el GSE ABC1 destaca con un 74%, seguido por el C2 con 67% y el C3 con 56%. Así mismo, solo el 38% de los encuestados afirman hacer deportes, hombres un 48% y mujeres 27%, y mayoritariamente es practicado por las personas entre los 15 y los 34 años.

De acuerdo al estudio “Radiografía al presupuesto familiar 2012 en Chile” realizado por el SERNAC, considerando todos los GSE los servicios básicos, vivienda, alimentación y transporte se llevan más de la mitad del presupuesto de la familiar. El ítem “recreación y cultura” ocupa solo un 1.8% del presupuesto; mientras que si segmenta por GSE, en el segmento alto este ítem pasa a ocupar un 2.5% y un 1.6% en el medio.

### **d. Conciencia Ambiental**

El aumento de la conciencia ambiental es una tendencia que se ha instalado en el mundo y en Chile. Poco a poco, el reciclaje y la conservación se están convirtiendo en parte de la cotidianidad. Se han establecido en Chile una serie de organizaciones privadas orientadas al desarrollo de la conciencia ambiental (Chile Limpio, Instituto de Ecología Política), que junto con el gobierno, a través del Ministerio del Medio Ambiente, advierten sobre los efectos de la contaminación sobre la salud y el medio ambiente, crean conciencia y educan sobre el impacto ambiental en la salud y el entorno, el cuidado de la biodiversidad, la calidad del aire, la gestión de residuos, la recuperación de pasivos y otras temáticas relacionadas.

En resumen, Chile es un país con un crecimiento de la población en los rangos de países desarrollados, concentrada principalmente en Santiago, y donde la mayor población está entre los 15 y los 44 años. A nivel país, el GSE alto, con mayor ingreso, tiene una participación significativa a nivel de población, y son quienes destinarían más gasto en recreación y cultura. Así mismo, en general existe una preocupación por el bienestar y la vida sana, así como por la vida al aire libre, siendo relativamente bajo el porcentaje de personas que dice practicar deportes. Con todo lo anterior, se estima un ambiente propicio para el negocio de los deporte de aventura que se quiere desarrollar.

#### *3.1.4. Aspectos tecnológicos*

A continuación se mencionan algunos indicadores que configuran el entorno general tecnológico para el negocio que se pretende iniciar.

### **a. Inversión en I+D**

De acuerdo a lo indicado por Corfo, el gasto en investigación y desarrollo (I+D) que realizan las empresas chilenas alcanza el 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB), que está muy por debajo de los gastos en que

realizan sus pares en otros países: el promedio de los países pertenecientes a la OCDE es de un 2.3% del PIB. Lo anterior pese a la entrada en vigencia de la nueva Ley de Incentivo Tributario a la I+D que ha propiciado que se triplique esta inversión.

#### **b. Disponibilidad y uso de internet**

De acuerdo a lo indicado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile), al cierre de 2012 la penetración de acceso internet por cada 100 habitantes, pasó de 30% a 41% en los últimos doce meses. Así mismo, las conexiones de banda ancha móvil e internet móvil duplicaron a las conexiones fijas, alcanzando a diciembre de 2012 un total de 4,921,587, con un crecimiento exponencial de 50%, impulsado fuertemente por la navegación a través de equipos smartphones. Las conexiones desde smartphones representan el 77% de la navegación móvil, proyectando que la penetración por habitante de este tipo de dispositivos se acerca al 20%.

#### **c. Inversión y uso de la tecnologías de la información y comunicación (TIC)**

El estudio realizado por la consultora mundial International Data Corporation (IDC) y la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de la Información (ACTI), en el 2013, muestra que existe un importante incremento en la inversión y uso de tecnología, tanto en los sectores públicos como privados. Para el 2014 se pronostica un crecimiento de la inversión de TI en Chile del 9%, por sobre el promedio de latinoamericana que sería en torno al 7%. Este crecimiento se genera principalmente desde los hogares chilenos, principalmente en adopción y renovación de dispositivos móviles (smartphones y tablets).

Por otra parte los servicios profesionales de TI también experimentan alzas, en tono a un 15% para el 2014, sobre la base de la adopción de servicios de tercerización, movilidad y software. El mercado empresarial mantiene una tasa de crecimiento de un 13% en TI, siendo el equipamiento de telecomunicaciones el que presenta mayor crecimiento con un 22%.

La denominada “Agenda Digital”, impulsado por el gobierno a través del Ministerio de Economía, pretende fomentar una economía digital que tenga impacto en la productividad, crecimiento e innovación del país. Los ejes estratégicos de esta agenda son el fomento a la economía digital, la transformación digital de la empresa, el emprendimiento e innovación digital, la capacitación de recursos humanos especializados, la infraestructura y conectividad y el gobierno digital.

El indicador Networked Readiness Index (NRI) del World Economic Forum monitorea el grado de preparación de los países para participar y beneficiarse del desarrollo de las TICs, constituye una herramienta de benchmark que indica el grado de difusión de las mejores prácticas asociadas a las TICs en el mundo. De acuerdo a este índice, Chile se ubica en la posición 35 de 148 países en todo el mundo, demostrando su liderazgo en la región latinoamericana y buen posicionamiento a nivel global.

Una tendencia que se está haciendo cada vez más fuerte es la llamada “big data”, que tiene que ver con el manejo de grandes volúmenes de información, cada vez más necesarios para proveer información para la toma de decisiones estratégicas en la empresa. En este sentido, la inversión mundial en “big data” llegará a los US\$ 12.6 mil millones en 2014 y en Chile llegará a US\$ 50 millones ([www.innovacion.gob.cl](http://www.innovacion.gob.cl)).

#### **d. Innovación**

El gobierno de Chile, a través de la División de Innovación del Ministerio de Economía, ha establecido una “Política Nacional de Innovación 2010-2014” cuya misión es aumentar la productividad y competitividad de la economía y sociedad chilena mediante la generación de condiciones que faciliten y promuevan la innovación, través de la introducción de nuevos (o significativamente mejorados) productos, procesos o métodos de comercialización u organización.

El Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), creado el año 2006, corresponde al principal instrumento para dotar de nuevos y mayores recursos los distintos esfuerzos que el Estado realiza en torno a la innovación. En el año 2013, el gobierno declaró "Año de la Innovación" para promover la innovación como la mejor fuente de crecimiento económico sustentable y de afrontar los desafíos que tiene la sociedad, y que junto el emprendimiento, sean instrumentos generadores de mayores oportunidades y movilidad social.

En conclusión, el entorno tecnológico actual de Chile es favorable para el desarrollo de inversiones y establecimiento de emprendimientos sostenibles en el tiempo, dando opciones para la utilización de TICs para la optimización de procesos operacionales, a través de sistemas ERP, CRM u otros.

### **3.2. Análisis de la industria**

#### *3.2.1. Turismo mundial*

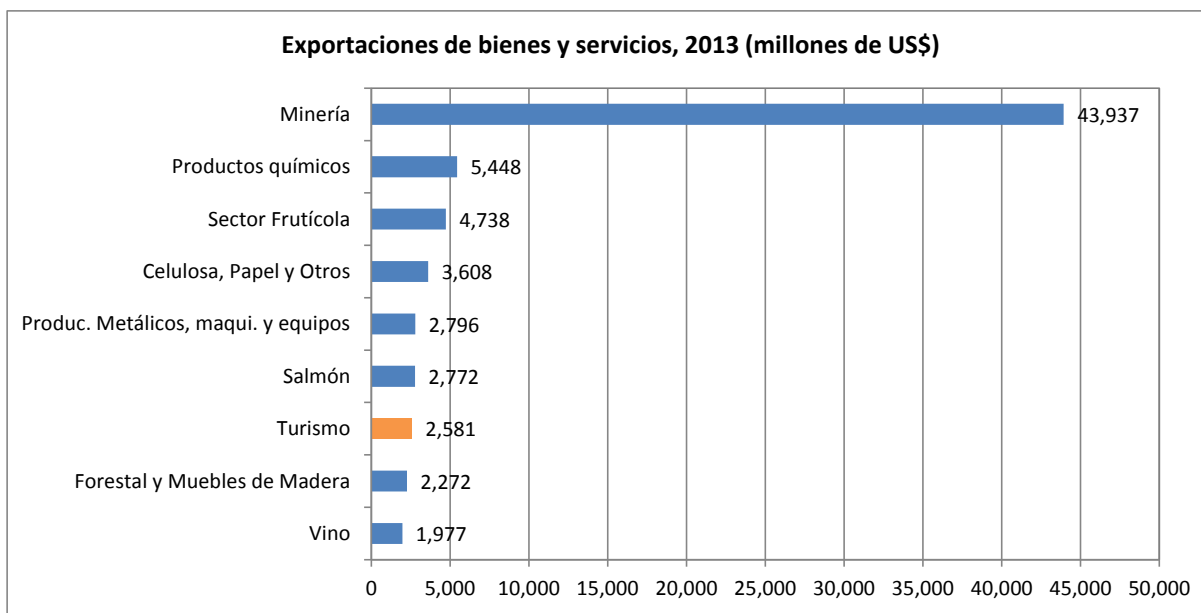
El turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento, contribuye significativamente a la economía y es un importante motor del progreso socioeconómico, a través de la creación de empleos, empresas, emprendimientos, infraestructura y ganancias de exportaciones, tanto para las economías avanzadas como las emergentes.

En la actualidad, el turismo mundial contribuye con alrededor de un 9.5% al PIB mundial y genera el 1 de cada 11 puestos de trabajo en el planeta (World Travel & Tourism Council WTTC, [www.wttc.org](http://www.wttc.org), 2013), lo cual corrobora que la industria turística es uno de los mayores empleadores del mundo. El pronóstico del WTTC para los próximos diez años es de un crecimiento anual de un 4%, siendo más elevado que el crecimiento de otros sectores productivos, como los servicios financieros y la manufactura.

#### *3.2.2. Turismo en Chile*

Actualmente, la industria turística nacional ha dejado de ser una actividad de menor relevancia, contribuyendo con un 3.48% al PIB el año 2012 (Estimación PIB Turístico 2012, Sernatur, 2013) y constituyendo una importante fuente de empleo. El "PIB turístico" experimentó el año 2012 una fuerte expansión, muy significativa en comparación con el resto de los sectores de la economía, alcanzando una variación porcentual anual de un 8.8% con respecto al 2011, la que también es mayor a la variación que experimentó la economía el año 2012 que llegó a un 5.6%. La tendencia de crecimiento anual para los próximos diez años es de un 4.1% (Travel & Tourism – Economic Impact 2012 – Chile, World Travel & Tourism Council WTTC, 2012).

El turismo constituye una gran aporte al sector exportador de Chile y representa el 3.4% de sus ingresos, equivalentes a US\$ 2,581 millones sólo por concepto del turismo receptivo, el año 2013 (Informe Anual Turismo 2013, Sernatur – INE, 2013), ver Figura 3.4.



**Figura 3.4. Principales fuentes de ingresos para Chile al 2013**  
(Fuente: Informe Anual Turismo 2013, Sernatur – INE, 2013)

El turismo interno es parte vital de la industria turística, representa el 70% de la actividad turística del país (Informe Comisión de Turismo y Viajes, Comisión Turismo y Viajes, Plan Tantauco 2009), y ayuda a sostener los negocios turísticos durante la temporada media y baja, le da mayor dinamismo a la industria y genera una plataforma para el desarrollo de oferta turística exportable.

El turismo es, además, el principal promotor de la conservación del medio ambiente y del patrimonio y la identidad cultural de las comunidades, elementos que constituyen su materia prima y fundamentan su enorme atractivo

### 3.2.3. Turismo aventura

Según la Adventure Travel Trade Association (ATTA), se puede clasificar un viaje como “aventura” si incluye dos de los siguientes elementos: actividad física, intercambio cultural e interacción con el medio ambiente.

Turistas de aventura buscan explorar nuevos lugares, pasar tiempo en la naturaleza, participar en actividades emocionantes, empujar sus límites físicos y conectarse con la autenticidad de la gente y comunidad local. Las actividades que realizan pueden ser clasificadas como “soft” o “hard” (ver Tabla 3.1). En general, las actividades del tipo “hard” son las que se pueden clasificar como deportes aventura

**Tabla 3.1. Ejemplos de actividades de aventura**  
(Fuente: Adventure Travel Trade Association, ATTA)

Actividad	Soft	Hard
Senderismo	X	
Contemplación de paisajes	X	
Observación flora y fauna	X	
Fotografía	X	
Cabalgatas	X	
Camping	X	
Trekking, ascenso a volcanes		X
Escalada, montañismo		X
Mountain bike	X	X
Raid 4x4		X
Raid moto		X
Sandboard	X	
Buceo		X
Surf, kite surf, bodyboard	X	X
Kayak	X	X

De acuerdo al “Índice de Desarrollo del Turismo de Aventura 2011 (Adventure Tourism Development Index - ADTI)”, que mide el potencial de turismo de aventura para países del mundo, Chile ocupa el primer lugar en los países en desarrollo, estando dentro de los “top ten” desde el año 2009 (ver Figura 3.5).

2011	2010	2009
<b>Developing Countries</b>		
Chile Czech Republic Slovak Republic Israel Estonia Bulgaria Slovenia Poland Korea, Rep. Hungary	Israel Slovak Republic Chile Estonia Czech Republic Bulgaria Slovenia Jordan Romania Latvia	Slovak Republic Israel Czech Republic Estonia Slovenia Chile Bulgaria Latvia Botswana Lithuania
<b>Developed Countries</b>		
Switzerland New Zealand Canada Germany Iceland Norway Finland Austria Sweden Japan	Switzerland Iceland New Zealand Canada Germany Sweden Ireland Norway Finland Austria	Iceland Switzerland New Zealand United Kingdom Australia Luxembourg Denmark Ireland Germany Spain

**Figura 3.5. Ranking ATDI**  
(Fuente: Adventure Tourism Development Index, 2011 Report)

### 3.2.4. Tamaño de la industria del turismo aventura

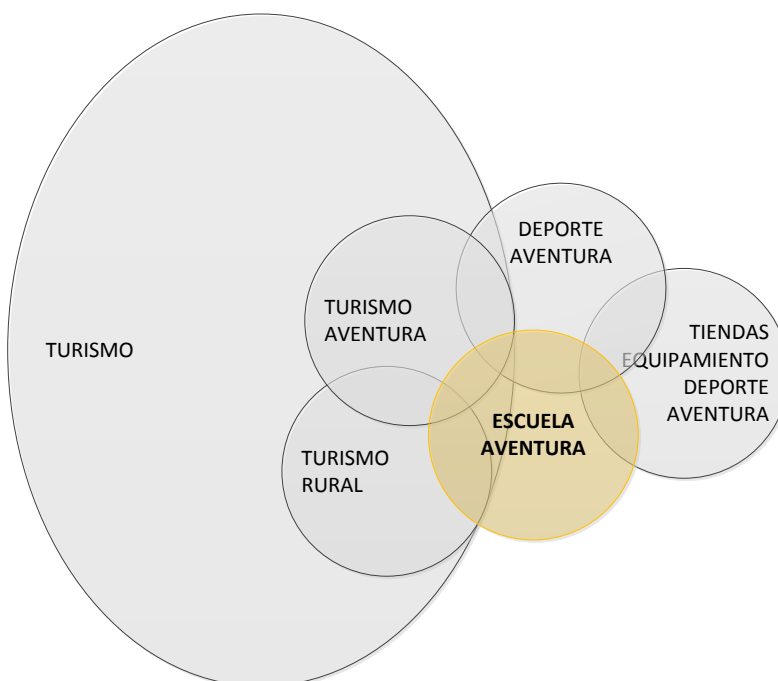
El mercado mundial del turismo aventura está valorizado en US\$263 mil millones, año 2012, (Universidad de George Washington en asociación con ATTA y Xola Consulting) con una tasa de crecimiento anual de un 65% (17% entre 2009 y 2010, y 65% entre 2011 y 2012), que se compara con el 4% de crecimiento anual para el turismo en general. El 46% de viajeros participan en algún tipo de actividad asociada a turismo de aventura, y todos los turistas de aventura registran un alto gasto en equipamiento y accesorios, previo al viaje.

En cuanto al perfil del turista de aventura se puede mencionar:

- Son hombres, mujeres, solteros y casados en igual proporción.
- La edad fluctúa entre los 31 y 50 años, mayoritariamente.
- Sobre el 60% cuenta con educación superior.
- Registran un alto gasto en equipamiento y accesorios previo al viaje.

### 3.2.5. Análisis del sector

La siguiente Figura 3.6 muestra un diagrama con los distintos actores del sector dónde se desarrollará la Escuela de Aventura.



**Figura 3.6. Actores presentes en el sector del negocio**  
(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar, la Escuela de Aventura cuenta con interacciones en distintos ámbitos relacionados: turismo, turismo aventura y rural, la práctica del deporte aventura (y negocios asociados como organización de competencias de deporte aventura), tiendas de equipamiento y ropa deportiva outdoor. Estas interacciones, si bien presentan una desventaja, ya que de algún modo u otro representan una competencia indirecta, también representan una oportunidad de expansión a negocios relacionados, permitiendo la posibilidad de integración y crecimiento tanto vertical como horizontalmente.

En relación a la competencia existente, la competencia directa corresponde a principalmente escuelas de montañismo, escuelas de buceo, y otras escuelas de deporte aventura (kayak, rafting, orientación) que no tienen gran participación. Esta competencia directa es un mercado relativamente pequeño, enfocadas específicamente en un solo tipo de deporte.

Además, existe una serie de actividades que se pueden considerar como una competencia indirecta o una “competencia ampliada”, que la conforman todos aquellos servicios que pretenden ofrecer al cliente una experiencia de entretenimiento, aventura y naturaleza. En este sentido, dado que el turismo aventura (o activo) ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, se ha creado una importante competencia, trayendo como consecuencia un empobrecimiento de la oferta y una competitividad no despreciable que, en muchos, casos genera un efecto de caída de precios.

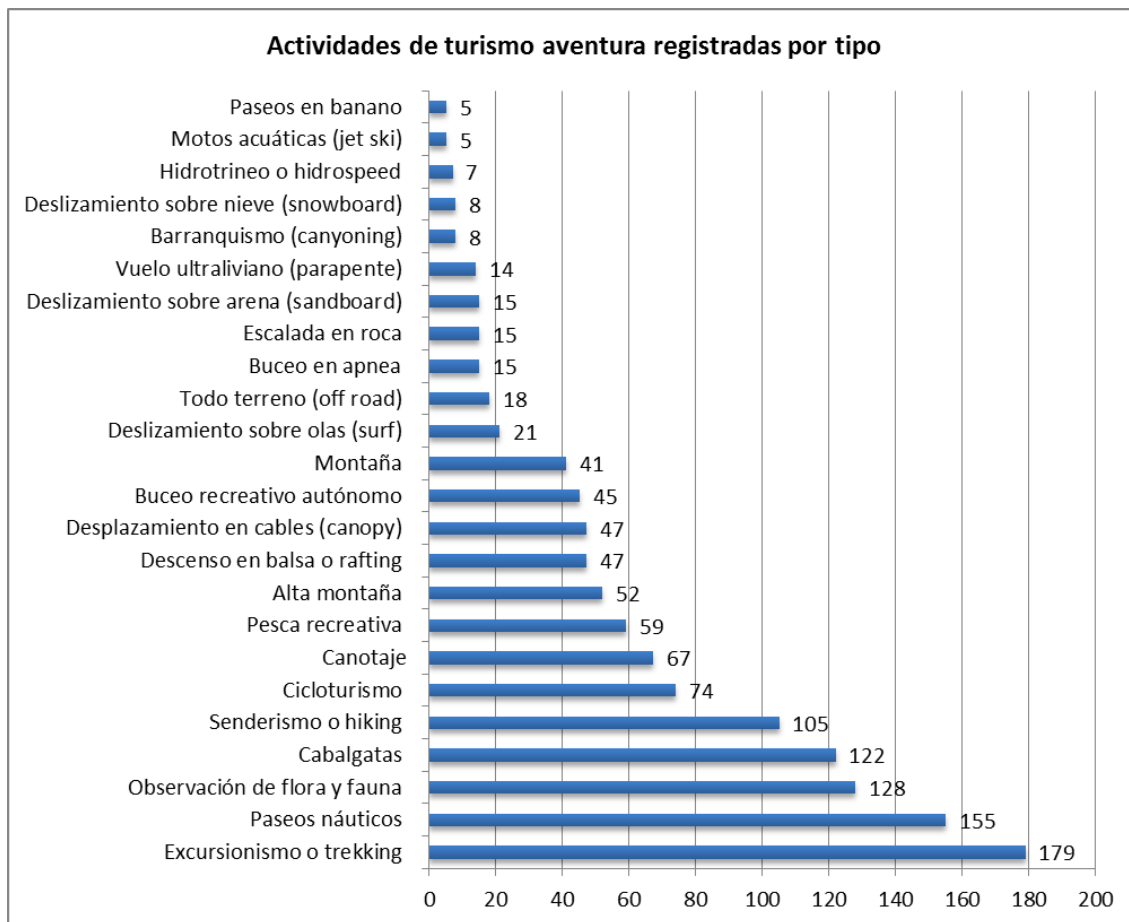
Dentro de los servicios de “competencia ampliada” se pueden mencionar:

- Operadores turismo aventura (excursiones guiadas)
- Operadores turismo rural (ej. tour temático viñas)
- Centros y escuelas deportivas “regulares” (golf, tenis, fútbol, etc.)

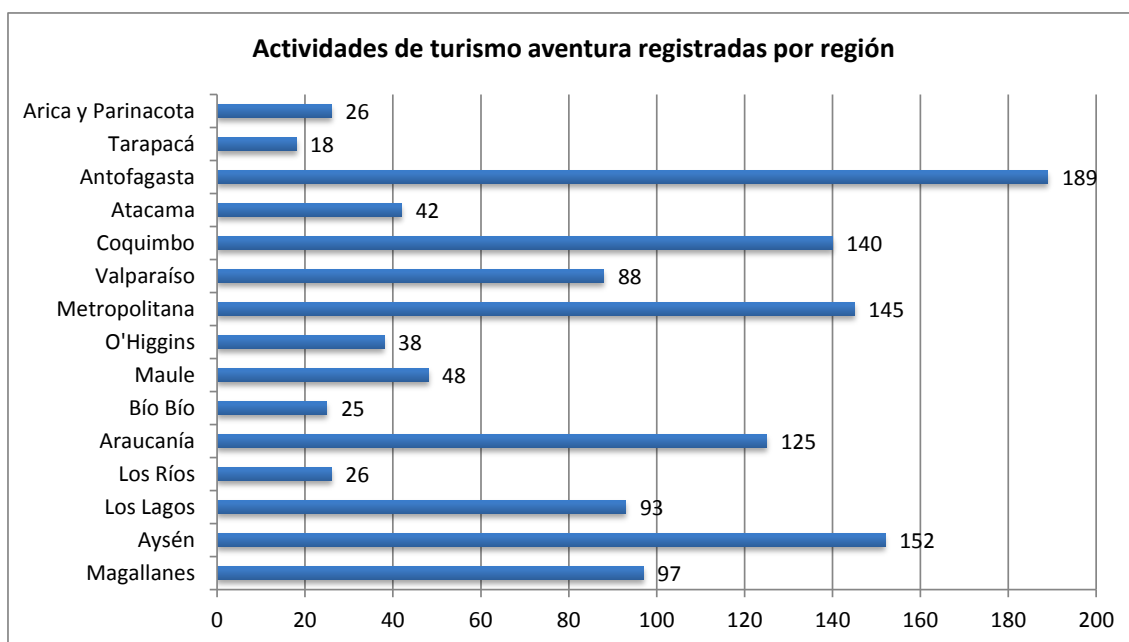
De acuerdo a la información recopilada, a partir de los datos de Sernatur, y considerando que de acuerdo a la Ley 20.423 del año 2010, los prestadores de servicios relacionados con el turismo aventura están obligados a registrarse en la plataforma de “Registro de Prestadores de Servicios Turísticos”, a fines de junio de 2014, las actividades registradas ante Sernatur alcanzaban las 1252 actividades

En la Figura 3.7 se muestra la cantidad registrada por tipo de actividad, mientras que en la Figura 3.8 se muestra la cantidad de actividades registradas por región.

Como se puede apreciar, la mayor parte de la oferta se encuentra concentrada en las actividades turísticas de trekking, paseos náuticos, observación de flora y fauna, cabalgatas y senderismo o hiking. Las regiones que concentran mayor cantidad de actividades registradas son la de Antofagasta, de Aysén, Metropolitana y de Coquimbo.



**Figura 3.7. Actividades de turismo aventura registradas por tipo**  
(Fuente: Sernatur)



**Figura 3.8. Actividades de turismo aventura registradas por región**  
(Fuente: Sernatur)



En la cuantificación mostrada, se muestra solo la cantidad de actividades, sin embargo, la cantidad de empresas que realizan estas actividades es menor, dado que muchas empresas realizan más de una actividad. En efecto, un análisis de la información extraída del “Registro de Prestadores de Servicios Turísticos” de Sernatur, indica que la cantidad de empresas asociadas a tales actividades sería de 795 empresas.

Por otra parte, es posible mucho de los prestadores, pese a la obligación de la Ley, no se encuentren registradas, por lo que resulta difícil tener claridad de cuál sería la oferta real. En este sentido, como base de análisis se considerará la información aquí mostrada.

A continuación se presenta la Tabla 3.2 con el resumen del análisis realizado de cada una de las fuerzas del entorno, de manera de caracterizar el atractivo de entrada al negocio.

**Tabla 3.2. Análisis general del mercado**  
(Fuente: Elaboración propia)

Fuerza Competitiva	Intensidad
Intensidad de la competencia	<p><b>Media</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si bien existe un elevado número de empresas que ofrecen servicios relacionados y competitivos, se estima que aún hay espacio para nuevos emprendimientos.</li> <li>✓ Se aprecia una escasa diferenciación.</li> </ul>
Amenaza de nuevos competidores	<p><b>Barreras de entrada: Baja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En general, la inversión inicial es relativamente baja.</li> <li>✓ No es difícil encontrar personal calificado en la práctica de distintos deportes aventura que puedan ser instructores del mismo, pero sí que tengan habilidades didácticas.</li> <li>✓ Existen requisitos normativos que establecen requisitos mínimos con los que debe cumplir una empresa que realiza este tipo de actividades (<a href="http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/normas-y-documentos">www.calidadturistica.cl/la-certificacion/normas-y-documentos</a>)</li> </ul> <p><b>Barreras de salida: Baja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de traspaso del negocio</li> <li>✓ Costos bajos de liquidación del negocio.</li> <li>✓ Existencia de mercados de segunda mano para el equipamiento.</li> </ul>
Presión por productos / servicios sustitutos	<p><b>Alta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de una gran variedad de alternativas de uso del tiempo libre, posibilitando cambios en la demanda hacia esas otras formas dependiendo de “modas”.</li> <li>✓ Deficiente percepción por parte de los clientes de las diferencias entre las distintas actividades.</li> </ul>

Fuerza Competitiva	Intensidad
Poder de negociación de los proveedores	<b>Baja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplia oferta de proveedores, pudiendo recurrir incluso a la importación directa de equipamiento desde China por ejemplo.</li> </ul>
Poder de negociación de los clientes	<b>Media – Baja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de un alto número de clientes potenciales.</li> <li>✓ Capacidad de la empresa para determinar el precio y condiciones de pago.</li> <li>✓ Variabilidad en los requerimientos del cliente (adaptación a sus necesidades).</li> </ul>

A partir del análisis realizado, considerando lo expuesto en la Tabla 3.2, se considera que existe un atractivo importante para la entrada al negocio, lo que se suma a la tendencia actual que indica que las actividades de turismo aventura constituyen un subsector de mayor crecimiento en los últimos años en Chile (Fuente: Sernatur).

#### 4. PLAN ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS INTERNO DEL NEGOCIO

##### 4.1. Análisis FODA

A partir del análisis del entorno de la empresa y de del sector de la industria realizado en el capítulo anterior (análisis externo e interno), se plantean en la siguiente tabla, de modo resumido, las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad.

El análisis de estos factores estratégicos permite concluir que existe un nicho constituido por personas que disfrutan de la naturaleza y gustan de los deportes y de los desafíos, en contraposición a la vida moderna, pero a la vez quieren hacerlo con un respaldo de seguridad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Promotor con conocimiento sobre administración de negocios y con conocimiento técnico suficiente, y con la capacidad de proveer productos y servicios asociados.	Necesidad de ganarse la confianza de los clientes, debido a los riesgos que están presentes en el desarrollo de las actividades.
Posibilidad de prestación de los servicios durante todo el año, debido a que es posible variar la oferta del curso asociado al deporte de acuerdo a la estacionalidad. Por ejemplo buceo en período estival y esquí o snowboard en período invernal.	Dependencia de instalaciones de terceros para la realización de las prácticas que cada actividad demande.
Un vez que la escuela esté en marcha, existirá la capacidad para integrarse a servicios relacionados que ofrecen ciertas sinergia, de manera de proporcionar un servicio completo, que incluya excursiones guiadas, alquiler y venta de equipos a través de una tienda especializada y otros.	Dificultad para disponer de un colectivo de profesionales que puedan ayudar en labores formativas.
Contactos de los promotores en el ámbito de los deportes aventura y el turismo aventura, en general.	Empresa nueva en el mercado.
Posibilidad de adaptar la formación (los cursos) a las necesidades de cada cliente.	No poseer infraestructura propia.
Oferta de la formación on- line como un elemento de interés para determinados clientes.	Falta de experiencia en el mercado del turismo aventura.
Alternativa diferente en el mercado de los servicios deportivos, especialmente en el rubro del turismo aventura.	
Oferta de un amplio y variado portafolio de cursos de formación: distintas actividades, con distintos niveles.	
Personal bien calificado en la prestación de los servicios (instructores con la suficiente capacidad).	
Alianzas estratégicas con proveedores	
Capacidad para fidelizar a los clientes en función de la calidad de los servicios prestados.	
Capacidad de diferenciarse a través de la oferta.	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura empresarial flexible en cuanto a personas (contar con una estructura liviana y adaptable a las necesidades puntuales de cada curso).	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tanto Chile, como la ciudad de Santiago ofrece una variada oferta de escenarios deportivos, aptos para la práctica de deportes de aventura.	Creencia que la práctica de los deportes de aventura es para personas con muy buena condición física.
Apoyo al sector por parte del gobierno.	Competencia de centros deportivos y operadores turísticos de aventura que ofrecen cursos y excursiones, principalmente de buceo y montañismo, a precios relativamente bajos.
Acceso a un adecuado segmento del mercado deportivo, ofreciendo una alternativa a deportistas que gustan de la naturaleza.	Visión generalizada del público del elevado precio de las actividades asociadas al deporte aventura.
La existencia de tendencias hacia el autocuidado y la salud a través de la práctica de actividad física.	Productos o servicios sustitutos: excursiones guiadas.
Aumento de la capacidad adquisitiva, especialmente de la clase media.	Relativa facilidad de ingreso / salida del mercado.
Aumento de los estímulos y políticas de emprendimiento.	Costos de servicios elevados, debido a la necesidad de contar con variado equipamiento.
Fomento estatal a las políticas deportivas y de vida sana.	La población acostumbra a practicar deportes, en general, y deportes aventura, en particular, por cuenta propia.
Internet y la globalización brinda facilidades para la comunicación y difusión del servicio.	Economía poco estable, debido a las coyunturas político-gubernamentales actuales (reformas y desaceleración de la economía).
Los deportes de aventura han crecido considerablemente en los últimos años y están muy de moda.	El cliente no percibe claramente las diferencias entre los distintos tipos de actividades: cursos versus excursiones guiadas.
Los deportes de aventura tienen buena imagen y otorgan adscripción identitaria a quienes los practican.	
Alto valor percibido de la combinación del deporte y la naturaleza asociado al ocio y al turismo.	

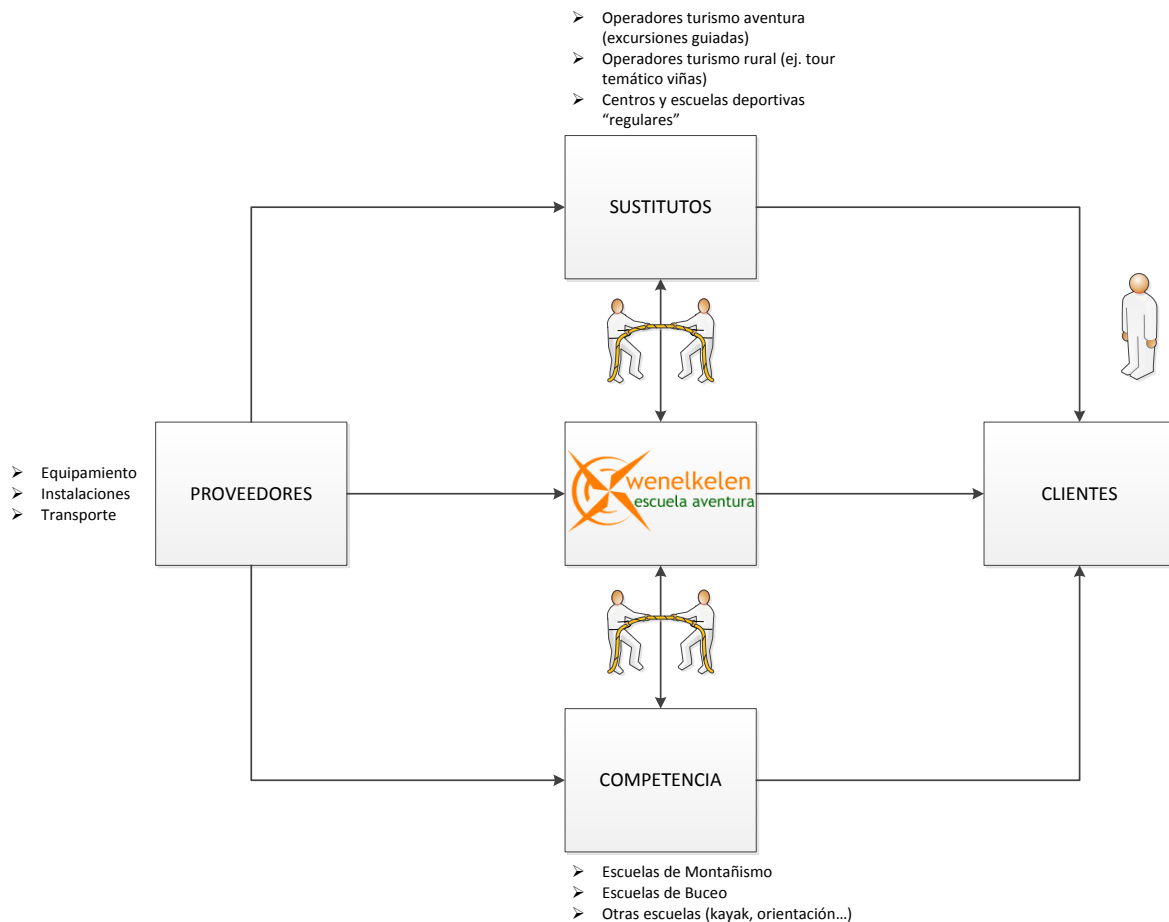
#### 4.1.1. Tácticas estratégicas

DEBILIDAD / AMENAZA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>Empresa nueva en el mercado.</b>	Alcanzar una cuota de mercado, para los servicios ofrecidos por la empresa, que permita una sustentabilidad.	Sensibilizar a los clientes potenciales, a través de publicidad emitida en diferentes medios.
<b>La organización necesita de una inversión inicial.</b>	Conseguir financiamiento.	<p>Buscar inversionistas a partir de la presentación del actual plan de negocios.</p> <p>Participar en los diferentes programas de financiamiento ofrecidos por organismos estatales o privados.</p>
<b>Falta de experiencia en el mercado del turismo aventura.</b>	Adquirir la experiencia.	Buscar y seleccionar a los colaboradores que posean la experiencia necesaria, acudiendo a ferias y eventos del ramo.
<b>No poseer infraestructura propia</b>	Buscar la infraestructura y equipamiento.	Buscar alianzas con organizaciones que posean capacidad instalada requerida, tanto para infraestructura como para equipamiento.
<b>La competencia existente en el mercado.</b>	Despegarse de la actual competencia.	<p>Diferenciarse de la competencia a través de un servicio integral.</p> <p>Agregar valor significativo a los servicios tales como: servicio postventa, evaluación médico previo a inscripciones, servicio de snacks, entre otros.</p>

#### 4.2. Cadena de valor

Es conveniente primero analizar, de manera general, cual es la cadena de valor de una empresa inserta en el negocio de los deportes aventura en el escenario nacional, para así entender las relaciones que existen, desde los proveedores hasta el consumidor final.

A continuación, en la Figura 4.1, se presenta un esquema gráfico de la cadena de valor considerada para esta industria, los proveedores, sustitutos de los servicios de deportes aventura (escuela), empresas competidoras y los consumidores finales.



**Figura 4.1. Cadena de valor para la Escuela Aventura Wenekelen**  
 (Fuente: Elaboración propia)

Como se muestra en la Figura 4.1, en la cadena de valor para esta empresa de servicios de formación en deportes aventura, se pueden identificar:

**A. PROVEEDORES**

Los proveedores de estos negocios son empresas de venta de equipos y material, de arriendo de instalaciones para la práctica de deportes aventura (por ejemplo: muros de escalada, centros de buceo, etc.), de transporte (arriendo de camionetas o provisión del servicio de transporte de pasajeros), compañías de seguros, y, eventualmente, centros con alojamiento.

Como estrategia, aunque es posible ir renovando la cartera de proveedores, es conveniente mantener algunos fijos y cuidarlos, dado que en este caso es posible generar "alianzas" y así pactar mejores condiciones.

**B. COMPETENCIA**

La competencia directa corresponde a principalmente escuelas de montañismo, escuelas de buceo, y otras escuelas de deporte aventura (windsurf, kayak, rafting, orientación) que no tienen gran participación. Esta competencia directa es un mercado relativamente pequeño, manejadas por el mismo instructor, en muchos casos sin giro comercial, enfocadas específicamente en un solo tipo de deporte.

### **C. SUSTITUTOS**

Como servicios sustitutos se han colocado todos aquellos servicios que pretenden ofrecer al cliente una experiencia de entretención, aventura y naturaleza, que si bien no serían directos competidores, estarían apuntando al mismo consumidor final, y por lo tanto deben considerarse como una “competencia ampliada”. En este sentido, si bien todavía hay espacios para nuevos emprendimientos, dado que el turismo aventura (o activo) ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, se ha creado una abundante competencia y, por consiguiente, se ha provocado un empobrecimiento de la oferta y una excesiva competitividad que, en muchos, casos genera un efecto de caída de precios poco aconsejable.

Dentro de los servicios sustitutos se han identificado:

- Operadores turismo aventura (excursiones guiadas)
- Operadores turismo rural (ej. tour temático viñas)
- Centros y escuelas deportivas “regulares” (golf, tenis, fútbol, etc.)

La mejor forma de diferenciarse de toda esta “competencia ampliada”, es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes. Para mantenerse hay que saber diferenciarse de los competidores, que cada vez son más, ofreciendo servicios con un valor agregado.

### **D. CLIENTES**

Los clientes serían todas aquellas personas que disfrutan de la naturaleza y el deporte, y tienen un espíritu competitivo y de aventura.

En cuanto al perfil del cliente se puede mencionar:

- Son hombres, mujeres, solteros y casados en igual proporción.
- La edad promedio es 35 años.
- Segmento ABC1-C2
- Están dispuestos a gastar en actividades personales y en equipamiento y accesorios para su práctica.

### **4.3. Estrategia del negocio**

En términos de una estrategia genérica para el negocio se han considerado distintas visiones, que tienen como denominador común, una orientación hacia el cliente y el servicio. A continuación se mencionan las visiones consideradas en el análisis

- Treacy, M. y Wiersema, F., "La disciplina de los líderes del mercado". En 1995 Treacy y Wiersema, basándose en la teoría de la ventaja competitiva de Porter y en la premisa de que una organización no puede ser buena en todo al mismo tiempo, reenfocaron la teoría de Porter y presentaron 3 nuevos focos o disciplinas de valor: excelencia operacional, liderazgo en productos, cercanía al cliente.

Para este negocio se pretende orientar la estrategia hacia la “cercanía al cliente”, cuyas características relevantes serían:

- Diferencia de servicios adaptados a cada cliente
- Imagen: marca de confianza
- Atributos: servicio, proximidad
- Desarrollar una relación a largo plazo con el cliente, más que lograr operaciones con él
- Proceso central: generar soluciones para los clientes
- Proporcionar “empowerment” a los empleados que están cerca de los clientes, de modo de otorgar soluciones específicas y no generales.

Adicionalmente, se establecerá un modelo operativo destinado a proporcionar un valor insuperable, donde el valor para el cliente tendrá que ser constantemente mejorado. Esto pretende colocar a la organización como líder del mercado, y será la clave para elevar y reajustar las expectativas del cliente.

- Berry, L., “¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente”. Para este autor el marco para tener un servicio extraordinario, se fundamenta en varias etapas que se deben analizar: cultivar un liderazgo en servicio, construir un sistema de información sobre la calidad de servicio, y crear una estrategia de servicio

Bajo esta perspectiva la estrategia del negocio considera:

Cultivar un liderazgo en servicio. En este aspecto la idea es contar con gente completamente identificada con esta cualidad. Para ello se propone: fomentar la importancia de prestar un buen servicio, poner énfasis en la confianza dejando que los colaboradores tomen decisiones enfocada a satisfacer las necesidades de sus clientes, estimular la participación de todos los colaboradores tanto con ideas como con hechos que se orienten a mejorar la calidad del servicio.

Construir un sistema de información sobre la calidad de servicio: En este aspecto es importante conocer las expectativas reales de los clientes y de los no clientes. Para ello se debe: estimular a toda la organización para que adopte la voz del cliente en sus decisiones (colocarse en los zapatos de cliente), cuando se identifiquen aspectos de mejora de servicio, asignar los recursos adecuados para tal fin, estar en permanente evaluación del propio desempeño, de manera de tomar las acciones necesarias y oportunas para mejorar el servicio, y recompensar el servicio excelente y corregir el servicio deficiente entre los colaboradores.

Crear una estrategia de servicio: La operación debe estar orientada a satisfacer a los clientes a través de un servicio excelente. En este sentido, se deberá crear, aplicar y adecuar principios de operación que garanticen una confiabilidad reconocida en su servicio, que permita sorprender a sus clientes, y disponga de mecanismos para recuperar la confianza en el negocio por algún servicio prestado en forma deficiente. En este sentido, la implementación de sistemas de gestión de la calidad como ISO 9001, son una real herramienta de ayuda, y por lo tanto, será implementado en cada una de las sedes de la Escuela Aventura Wenelkelen.

- Hax, A., “Modelo Delta. Reinventando la Estrategia del Negocio”. Este modelo es un marco estratégico que posiciona en el centro de la gestión y de la estrategia, al cliente: cómo atraerlo, satisfacerlo y retenerlo. Se distinguen tres formas distintas, y de diferente efectividad, para lograr su satisfacción y fidelización: mejor producto, que es la forma de atraer, satisfacer y retener al cliente; solución integral al cliente, a través de ofrecer al cliente una solución a sus necesidades más urgentes; y consolidación del sistema, donde se busca utilizar una empresa extendida, en red, recurrir al apoyo de terceros (proveedores y empresas complementarias) para atender al cliente.

Las consideraciones que se realizarán a partir de este modelo son las siguientes:

En términos de “producto”, considerar cursos impartidos con la más alta calidad y estándares de seguridad, en un entorno agradable e inmerso en la naturaleza, pero con los desafíos e incertidumbre que ésta misma presenta.

Ofrecer una relación de calidad - precio que sea atractiva para los clientes, con variedad de alternativas de cursos que le permiten al cliente elegir la mejor opción y no recurrir a otros prestadores similares.



Crear una relación de confianza entre el cliente y la Escuela Aventura Wenelkelen a través de un excelente servicio que incluya atención, amabilidad y empatía.

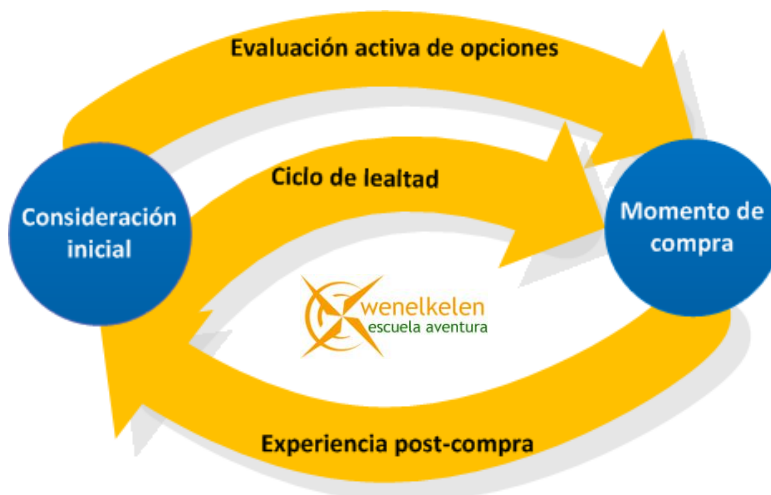
En resumen, la Escuela Aventura Wenelkelen buscará desarrollarse de manera eficiente en cada una de las áreas y aspectos antes mencionados, desarrollando una propuesta de valor fundamentalmente en el área de la que podríamos denominar como “Intimidad con el Cliente”, estableciendo relaciones a largo plazo y logrando lealtad y satisfacción de los mismos, se busca una excelencia en la cercanía con el cliente y en la calidad del servicio. Para lograr una relación como lo planteado se requerirá posicionar al cliente como objetivo o centro de la operación y a la innovación.

#### 4.4. Experiencia del cliente

Dada la estrategia definida de cercanía con el cliente y de liderazgo en servicio (soluciones integrales al cliente), la experiencia de los clientes en la Escuela Aventura Wenelkelen se ha definido como integral y permanente: integral en el sentido que los servicios ofrecidos serán tanto tangibles e intangibles (vivenciales), porque tienen que ver con sensaciones percibidas por los clientes; y permanentes dado que se procurará que en cada etapa del proceso el cliente sienta tal experiencia.

La “experiencia” que brindará la Escuela Aventura Wenelkelen estará conformada por diferentes aspectos, principalmente relativos al servicio: entorno de las clases prácticas o excursiones, la información al cliente (antes, durante y post-venta) y la empatía con los miembros de la organización, especialmente los instructores de cada deporte.

En la Figura 4.2 se muestra cómo sería el ciclo ideal de la experiencia del cliente.



**Figura 4.2. Ciclo de experiencia del cliente**  
(Fuente: “The consumer decision journey”, McKinsey Quarterly, June 2009)

A través de la “experiencia” que vivan los clientes podrán valorar tanto el aprendizaje adquirido en el curso, como los momentos vividos durante el desarrollo de los mismos (impacto emocional positivo), generando el ciclo de lealtad que provoca que el cliente vuelva y que recomiende el negocio a amigos y conocidos (*word of mouth*).

La estrategia está, entonces, en atraer y convencer al cliente potencial para que acuda a la Escuela Aventura Wenelkelen, a través de una promoción adecuada, hacer que su experiencia en el aprendizaje y práctica inicial en el deporte aventura sea lo más placentera posible, de manera de tener la oportunidad de ejercer los factores que permitirán una experiencia satisfactoria.

Los elementos que configurarán una experiencia de cliente satisfactoria son los siguientes:

**Clases prácticas o excursiones:**

Dado el perfil del cliente, amante de la naturaleza, las clases prácticas deben ser el punto de contacto con la emoción y la aventura. En este sentido los lugares escogidos deberán permitir que cada cliente se conecte emocionalmente con la naturaleza y el medio, generando sensaciones agradables.

Dentro de este aspecto, también deberá considerarse el equipamiento requerido para el desarrollo correcto, tanto de la clase, como del deporte aventura particular. Se deberán tener presente todas las medidas de seguridad requeridas y el equipamiento en sí mismo, deberá ser de calidad y encontrarse en óptimas condiciones de uso.

El personal que esté en contacto con el cliente, principalmente los instructores, se mostrará alegre, motivado, empático y preocupado, con un interés permanente por cada uno de los clientes, generando una emocionalidad positiva con los clientes. Para ello se contará un protocolo de servicio al cliente, de forma que el personal tenga clara conciencia de la forma y actitud con el cliente.

**Información:**

Se procurará que desde el momento que el cliente realiza el primer contacto con la Escuela Aventura Wenelkelen, sienta un trato personalizado y diferenciador. Para esto es importante la “escucha activa”, poniendo atención en los detalles y gustos del cliente. Se generará un protocolo de preguntas que el agente de ventas realizará de manera sutil con el cliente, de manera de iniciar una relación con el mismo y así mantenerlo informado de ofertas, noticias relacionadas, etc.

En este sentido, el marketing es fundamental para llegar a los clientes y mantenerlos conectados permanentemente con el negocio. En esta instancia, las redes sociales pueden ser un gran aliado para darse a conocer y mantener un contacto menos invasivo con el cliente.

**Recordación:**

Los servicios son intangibles y por lo tanto producen sensaciones o emociones en las personas. La idea es que el recuerdo que se lleven los clientes después de su paso por la Escuela Aventura Wenelkelen sea bueno, agradable, generando recordación de forma que al momento de la consideración inicial se gatille una nueva compra sin pasar por alternativas (ciclo de lealtad, Figura 4.2).

Además, se deberá generar recordación de marca a través de los elementos visuales que se le presente al cliente durante su proceso de aprendizaje tanto teórico (cuando aplique), como práctico (excursiones). En este sentido, el uso de colores adecuados permite una conexión especial con alguna emoción en particular. Se utilizará el naranja que generará una vinculación a la alegría, la energía, la creatividad, y la seguridad.

#### 4.5. Satisfacción del cliente

Las herramientas que se utilizarán para medir la satisfacción de los clientes son las siguientes:

- ✓ **Buzón de sugerencias.** Se colocará un buzón con formularios de papel y lápices, con un letrero que lo identifique, donde los clientes podrán anotar comentarios, sugerencias y quejas. Para el caso de las clases en terreno se implementará un libro de sugerencias.
- ✓ **Encuesta de satisfacción.** Una vez terminado cada curso, se le enviará al cliente un pequeño cuestionario, que apunte a medir el grado de expectativas que tenían antes de la realización del curso y su apreciación después de la experiencia vivida en los mismos. Así mismo, permitirá alimentar la base de datos de clientes.
- ✓ **Foros en redes sociales.** Se procurará que el cliente haga sus comentarios en los foros y otros mecanismos de contacto en redes sociales, así como en los propios de la plataforma web de la empresa. Mediante el seguimiento de las redes sociales, se dará respuesta (feedback) al cliente a cada opinión que este emita, de modo de generar la preocupación y cercanía que se busca.

## 5. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 5.1. Investigación de mercado

Con el propósito de conocer el mercado, y poder segmentar adecuadamente a los clientes que se espera captar en la Escuela Aventura Wenelkelen, se tuvieron en cuenta dos tipos de fuentes: primaria, un estudio a través de encuesta y secundaria, estudios complementarios: el estudio “Chile Saludable” realizado por el Programa Elige Vivir sano en el año 2012 y los estudios “Chile 3D” realizados por GFK Adimark (2012, 2013 y 2014) que mide, entre otras dimensiones, los estilos de vida de los chilenos. A partir de estas fuentes de información se logró detectar la demanda del mercado, definir el grupo objetivo de negocio, determinar las percepciones y motivaciones de los consumidores frente a los deportes y actividades al aire libre; y a su vez obtener información valiosa para el diseño del servicio a ofrecer en la propuesta de negocio.

#### 5.1.1. Encuesta

Con el objetivo de conocer los potenciales clientes, sus gustos, sus necesidades, y otros aspectos de mercado, se ha elaborado una encuesta que permita recolectar los datos que serán fundamentales para definir la segmentación, el segmento objetivo y el posicionamiento.

La encuesta fue respondida por 163 personas, y fue distribuido a través de internet, específicamente a través de correo electrónico y Facebook, principalmente.

En el Anexo A, se incluye el set de preguntas y el diagrama de flujo, que intenta dar respuesta a lo antes indicado.

El cuestionario se ha dividido en 3 partes:

- Parte I. Características socioeconómicas y demográficas: sexo, edad, comuna de residencia, estado civil, hijos, ingresos.
- Parte IIa. Intereses en el tiempo libre.
- Parte IIb. Intereses en una escuela aventura: deportes de interés, atributos de importancia, cursos, horarios, disposición a pagar, alternativas para aprender deporte aventura.
- Parte III. Perfil del deportista de aventura: motivación, época del año en qué practica (estacionalidad).

Los resultados de la encuesta, pregunta a pregunta, se muestran en el Anexo A, mientras que los más relevantes, relativos al mercado, se detallan a continuación.

- ✓ La encuesta fue respondida en igual proporción entre hombres y mujeres (50.3% hombres, 49.7% mujeres), en su mayoría con una edad entre 30 y 39 años (54.6%), seguido por el rango de 40-49 años (17.8%) y por el rango 21-29 años (14.1%), principalmente casados o con pareja (67.5%), con hijos (62.6%), y con un nivel de ingresos de \$2,175,001 o más (42.9%), seguido por el rango \$975,001 – \$1,575,000 (22.7%) y por el rango \$1,575,001 – \$2,175,000 (13.5%).
- ✓ En general, los encuestados se inclinan por “Disfrutar con la familia o amigos” con una evaluación ponderada de 3.7 (en escala de 1 a 4, donde 1 representa “no me gusta” y 4 “me gusta mucho”) y por practicar “Deportes al aire libre” con una nota 3.2. La opción que corresponde a practicar “Deportes

aventura” obtiene una evaluación ponderada de 2.7, donde el 61.5% se inclina por la opción “me gusta” o “me gusta mucho” (ver Figura 5.1).



**Figura 5.1. Evaluación de intereses de tiempo libre (4 = me gusta mucho, 1 = no me gusta)**  
 (Fuente: elaboración propia con información de la encuesta)

- ✓ El 83% de la población encuestada le interesaría practicar algún deporte aventura y un 90% manifiesta que le interesaría aprender a hacerlo.
- ✓ Según los datos que arrojó la encuesta, los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de evaluar una escuela de deporte aventura son: “seguridad” que obtuvo un 88% para la calificación más alta (muy importante = 5), seguido por “experiencia / calidad de los instructores” con un 84% para la calificación más alta, y en tercer lugar está “equipamiento” con un 75% para la calificación más alta. Los aspectos menos relevantes fueron “posibilidad de cursos personalizados”, “venta de equipamiento” y “posibilidad de clases teóricas on-line” (ver Figura 5.2).



**Figura 5.2. Evaluación de aspectos a considerar en una escuela de deportes aventura  
(5 = muy importante, 1 = nada importante)  
(Fuente: elaboración propia con información de la encuesta)**

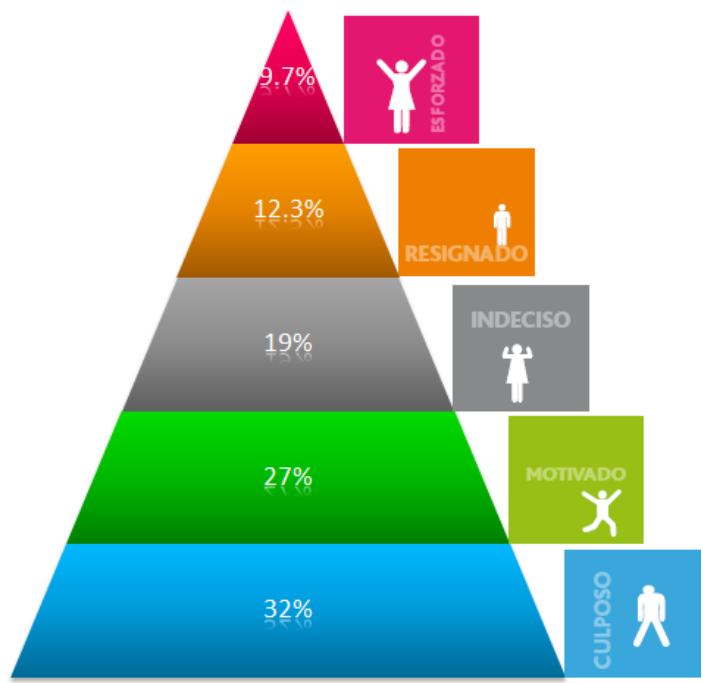
- ✓ Al consultarse por si conoce alguna escuela de deporte aventura, un 77% responde que no, mientras que los que indican conocer una escuela de deporte aventura hacen mención, en general, a empresas cuyo servicio es la práctica de deporte aventura y no la enseñanza.
- ✓ De acuerdo a los encuestados, los deportes aventura que tienen mayor preferencia son: trekking (57%), mountain bike (51%) y buceo (50%). Los deportes que despiertan menos interés son: orientación (17%), kitesurfing y windsurfing (17%), y paracaidismo (13%).
- ✓ Respecto de la motivación para practicar deporte aventura, los encuestados indican que el principal estímulo tiene que ver con disfrutar la naturaleza (70%), hacer algo nuevo (55%) y reducir la tensión (47%). Quienes manifiestan que no les interesa practicar deporte aventura, indican que es porque “no me gusta correr riesgos” con un 26%, y porque “es difícil encontrar la oportunidad para hacerlo” con un 22%.
- ✓ Respecto de quienes indican que no tienen interés en aprender deporte aventura, mencionan que el principal impedimento es no tener tiempo para practicar deportes y que lo encuentran demasiado riesgoso, que es concordante con lo anterior.

### 5.1.2. Estudios complementarios

Entre enero y febrero del año 2012 la empresa Collect GFK realizó el Estudio de Estilos de Vida de los Chilenos y conjuntamente con el Programa Elige Vivir Sano, Fundación Chile y la Fundación de la Familia, realizaron el análisis focalizado de los resultados de la encuesta anual, identificando 5 perfiles de chilenos desde la perspectiva de sus hábitos y barreras para llevar una vida saludable.

El Estudio de los Estilos de Vida de los Chilenos incluyó un trabajo de campo realizado en todo el territorio nacional, para ello se eligieron las ciudades con mayor población del país, las cuales representan al 80% de la población urbana nacional. Se recopilaron un total de 1760 casos de manera presencial, ponderándose los datos por sexo, edad, GSE y zona, con un error muestral a nivel país del 2.3%.

Los perfiles de chilenos y porcentaje de la población que pertenece a cada uno de ellos, según este estudio son los que se muestran en la Figura 5.3, y cuyas principales características se describen a continuación.



**Figura 5.3. Perfiles de los chilenos**  
(Fuente: Estudio Chile Saludable, 2012)

- **Esforzados**  
Corresponde al 9.7% de la población. El 80% dedica su tiempo libre a ver TV, hablar por teléfono y a las redes sociales. Compuesto mayoritariamente por GSE de clase media y personas menores a 45 años. Perfil de compra definido, dispuesto a pagar por marcas exclusivas y a probar nuevos productos. Muestran gran interés por llevar un estilo de vida más saludable. Son los que más deporte realizan en su tiempo libre (57%). Del perfil de esforzados el 21% pertenece al GSE ABC1 y el 32% al C2.
- **Resignados**  
Este grupo está conformado por el 12.3% de la población chilena. Compuesto mayoritariamente por personas menores de 35 años El resignado esta rendido a su suerte, se presenta ante la vida con un fuerte sentimiento de insatisfacción y resignación. Menos del 15% declara hacer deportes en su tiempo libre. En su mayoría pertenecen al GSE C3 (45%).
- **Indecisos**  
Corresponde al 19% de la población. Este perfil no tiene un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física, pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud. Tienen un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio. Del orden de un 20%

realiza deportes en su tiempo libre. En términos de GSE, el 32% pertenece al ABC1, el 31% al C2 y el 25% C3.

- **Motivados**

Dentro de este perfil está el 27% de la población chilena. Más del 70% está interesado en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Presenta el nivel más bajo de estrés, están convencidos de la elección de llevar un estilo de vida saludable. Del perfil de motivados el 26% corresponden al GSE ABC1 y el 27% al C2. Del orden de un 35% realiza deportes en su tiempo libre.

- **Culposos**

Representa el 32% de los chilenos Si bien el 95% declara que le importa la apariencia física, no se hace cargo de esta motivación pues no tiene hábitos de vida saludable. El 78% no practica ningún deporte regularmente ni tampoco le interesa. Tiene menos limitaciones personales; tiene bajo nivel de estrés, declara ser feliz y presenta un bajo nivel de impulsividad en el comportamiento de compra. No le interesan productos nuevos. Es el perfil menos informado. El GSE donde hay mayor concentración de este perfil según el estudio es el D, donde un 45% se identifican como culposos.

El estudio “Chile 3D: Marcas y estilos de vida de los chilenos”, desarrollado por la empresa GFK Adimark en el año 2014, muestra que solo el 38% de los encuestados afirma hacer deportes, hombres un 48% y mujeres 27%, y mayoritariamente es practicado por las personas entre los 15 y los 34 años. El 50% del GSE ABC1 y el 42% del GSE C2 indican que practica algún deporte o actividad física regularmente. Esta tendencia es similar a la observada en el 2013.

## 5.2. Segmentación

La segmentación para el negocio, Escuela Aventura Wenelkelen, se realiza con base a los criterios que se mencionan a continuación.

- ✓ **Segmentación geográfica**

La Escuela Aventura Wenelkelen pretende ser implementada en 3 sedes a lo largo de Chile, las que estarán ubicadas en los centros urbanos de mayor población, dado que las tendencias modernas de la población urbana motivarían la búsqueda de desafíos deportivos con mayor riesgo (deporte aventura), y por lo tanto el negocio en esos lugares se volvería más atractivo. Así mismo, estos lugares contarían con la infraestructura y lugares atractivos para la práctica de deportes de aventura.

Los centros urbanos escogidos, en orden de implementación, serían: Gran Santiago, Gran Valparaíso y Gran Concepción, los que tienen mayor población y por lo tanto un mayor potencial clientes.

- ✓ **Segmentación demográfica**

La Escuela Aventura Wenelkelen apunta, fundamentalmente, a personas nacionales, hombres y mujeres que residan, trabajen o simplemente se encuentren de paso (vacaciones, por ejemplo) por alguno de las centros urbanos antes indicados, con una edad entre los 25 y 50 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos ABC1 y C2, en su mayoría con estudios superiores.

- ✓ **Segmentación psicográfica**

Los clientes serán personas con estilos de vida sanos, que se interesan por el bienestar, la vida sana, y el ejercicio físico. En general son deportistas, con intereses en una alimentación saludable, y, esencialmente, personas amantes de la naturaleza y el medio ambiente.



✓ **Segmentación conductual**

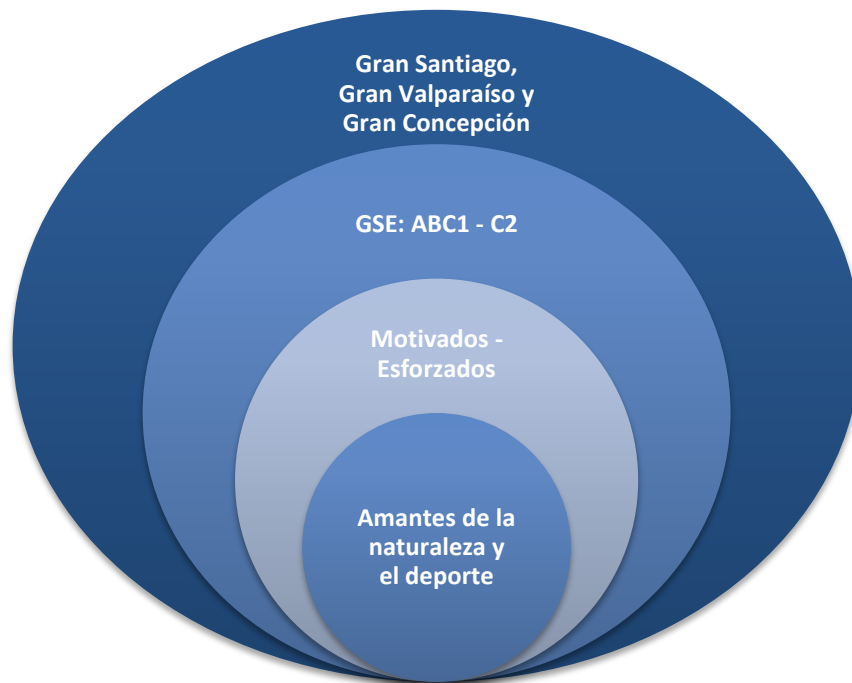
Personas innovadoras, vanguardistas, arriesgadas, positivas, a los que les gusta salirse de lo habitual y probar nuevas tendencias, que asumen desafíos y nuevos retos, personas para las que su principal fin es su autorrealización, personas que le dan mucha importancia a la imagen y la calidad.

5.2.1. *Segmento objetivo*

Personas motivadas por un estilo de vida saludable, que disfrutan de la naturaleza y de la conservación el medio ambiente, así como de la actividad física al aire libre.

Personas atraídas por nuevas tendencias, arriesgadas, exploradoras, que buscan la diferencia y afrontar desafíos, están dispuestos a pagar y destinar su tiempo libre para realizar actividades en contacto con la naturaleza con cierto nivel de riesgo y adrenalina: profesionales exitosos, estudiantes de posgrado, empresarios, deportistas. Su edad oscila entre los 25 y 45 años, de GSE ABC1 y C2, con ingresos medio y altos.

De acuerdo a lo antes descrito, la Escuela Aventura Wenelekelen busca llegar a los perfiles “Motivados” y “Esforzados” ya que sus características, preferencias y gustos coinciden con el target al que apunta el negocio. Sumando los dos perfiles, correspondería al 36.7% de la población chilena, y si se considera la variable “aprender deporte aventura” correspondería a aproximadamente el 5% de los chilenos, tal como se muestra en la Tabla 5.1.



**Figura 5.4. Segmentación**  
(Fuente: Elaboración Propia)

Notar que, en general, este segmento objetivo presenta un perfil de compra definido, dispuesto a pagar por marcas exclusivas, y leal a sus marcas, pero está abierto a probar nuevos productos y prefiere comprar a través de internet.

**Tabla 5.1. Población estimada segmento objetivo – Porcentaje**  
(Fuente: Elaboración propia)

Grupo	% Población	GSE			Edad	Interés en deporte aventura		Total
		ABC1	C2	Total		25 -45	Practicar	
Motivados	27%	26%	27%	53%	29%	83%	90%	3.1%
Esforzados	9.7%	21%	32%	53%	50%	83%	90%	1.9%
<b>TOTAL</b>	<b>36.7%</b>							<b>5.0%</b>

**Tabla 5.2. Población estimada segmento objetivo – Total por ubicación**  
(Fuente: Elaboración propia a partir de datos Censo 2012, INE)

Ubicación	Población (hab.)	Factor	Segmento Objetivo (hab.)
Gran Santiago	6,243,839	5.0%	313,450
Gran Valparaíso	933,187	5.0%	46,850
Gran Concepción	943,531	5.0%	47,370
<b>TOTAL</b>			<b>407,670</b>

De acuerdo al análisis anterior, mostrado en la Tabla 5.2, se estima que la población total del segmento objetivo sería de 407,670 personas.

### 5.3. Posicionamiento

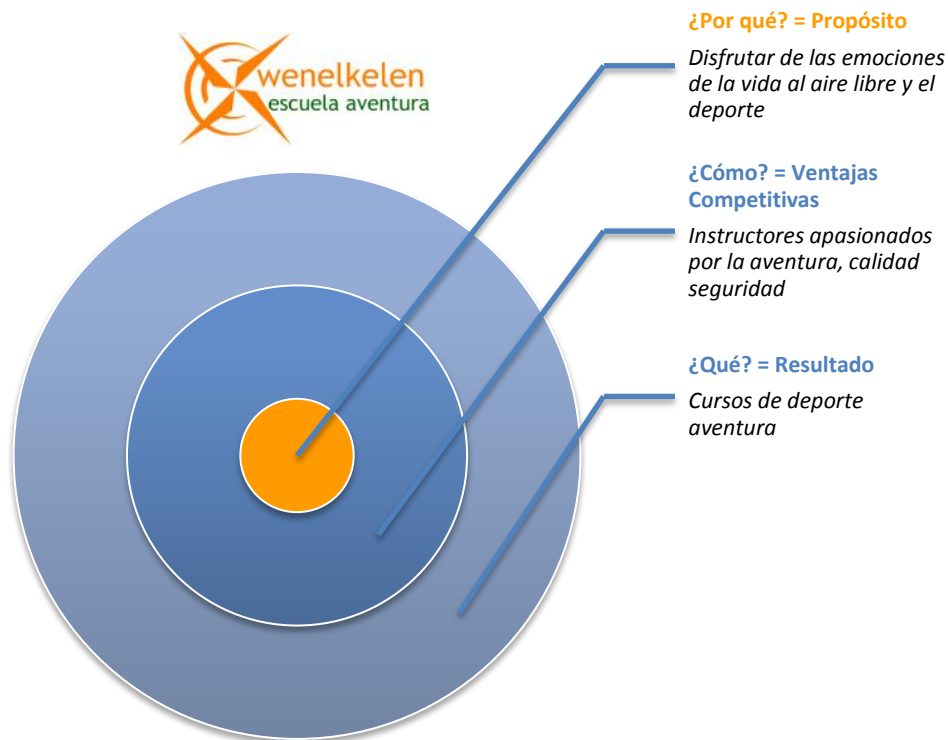
Para lograr el posicionamiento, con el objetivo de conseguir la recordación, y por lo tanto una cuota de mercado que permitan hacer sustentable el negocio, hay que buscar una manera diferente de persuadir al cliente para que lo que se le está ofreciendo “forme parte de su vida” y se encuentre constantemente en su mente, una de las formas de lograr esto es utilizando el “Círculo Dorado”. Esta idea fue desarrollada por Sinek, y se basa en la hipótesis de que “la gente no compra lo que uno hace, compra por qué uno lo hace” ([www.startwithwhy.com](http://www.startwithwhy.com), “Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”, 2011).

La idea del “círculo dorado” es llegar al corazón de las personas a través de sus sentimientos, de sus motivaciones, de manera de generar una mayor lealtad en el consumidor, porque no está comprando un producto, sino una idea, un estilo de vida, una experiencia, lo cual hace que la marca forme parte de su vida.

A partir de este concepto se ha desarrollado el posicionamiento de la Escuela Aventura Wenelkelen:

*“Para las personas que disfrutan los deportes al aire libre, se apasionan por la naturaleza y les gusta experimentar nuevas emociones, la Escuela Aventura Wenelkelen ofrece la oportunidad de aprender y disfrutar los deportes de aventura con los más reconocidos profesionales, un excelente equipamiento, y la más alta calidad, seguridad y experiencia de servicio”.*

El anterior posicionamiento se puede reflejar a través del círculo dorado tal como se muestra en la Figura 5.5.



**Figura 5.5. Círculo dorado Escuela Aventura Wenelkelen**  
 (Fuente: Basado en Start with Why, S. Sinék)

### 5.3.1. Marca y logotipo

Como ya se indicó anteriormente, se ha escogido la marca (nombre de la empresa) “Escuela Aventura Wenelkelen”. El vocablo mapuche “wenelkelen”, significa ser el primero, ganar, ir adelante, por lo que representa la imagen que se quiere dar a la empresa, destacando la aventura, vivir nuevas experiencias, así como demostrar pasión con la naturaleza, que se representa a través de la ligazón a las raíces mapuches.

Por otra parte, en el diseño del logotipo de la " Escuela Aventura Wenelkelen" se ha tomado en cuenta el impacto que tienen los colores y formas en el sicología humana y el marketing. Diversos artículos relacionados con el tema del color y el marketing muestran la repercusión de los colores en la sicología y la decisión de compra, afectando notoriamente los hábitos de compra de las personas. Según el “Institute for Color Research”, los consumidores se forman una opinión de los productos en menos de 90 segundos desde su primera interacción con ellos, y entre el 62% y el 90% de esa evaluación está basada solamente en el color del producto.

El color puede tener los siguientes efectos (Institute for Color Research):

- ✓ Incrementar el reconocimiento de marca hasta en un 80%
- ✓ Aumentar la lectura hasta en un 40%
- ✓ Los anuncios en color son leídos hasta en un 42% más que los anuncios en blanco y negro

La teoría planteada por el poeta y científico alemán W. Goethe, acerca de las bases de "La Psicología del Color", ha sido ampliamente aceptada y es usada hoy en día para el desarrollo de marcas y ambientes.



**Figura 5.6. Logotipo "Escuela Aventura Wenelkelen"**  
(Fuente: Elaboración propia)

En la Figura 5.6 se muestra el logotipo que se ha diseñado para la marca. Como se puede observar, se ha utilizado un tipo de letra redondeada para dar sensación de versatilidad, flexibilidad y adaptación. Así mismo, se ha escogido una "rosa de los vientos" como imagen, la que se asocia a la aventura. Por último, se han escogido los colores naranja y verde con el fin de transmitir las siguientes sensaciones:

- ✓ **NARANJO:** Color que se le considera como energético, se asocia generalmente de productos deportivos, bebidas energéticas y vitaminas. Es un color que siempre motiva a la innovación y a la juventud, y suele usarse para llamar la atención visual.
- ✓ **VERDE:** Color que remite a la naturaleza y transmite valores ecológicos. Es un color que se utiliza para el cuidado de la salud y de las buenas intenciones. Es versátil, agradable y con onda. Se asocia con esperanza, natural, salud, equilibrio, armonía, descanso, tranquilidad, conciencia de medio ambiente.

## 6. PLAN DE MARKETING

El enfoque va orientado a un marketing relacional, donde el foco está en el valor del cliente, en la relación entre el valor percibido y deseado. En este sentido, se busca identificar, crear, satisfacer, retener y potenciar relaciones rentables con los mejores clientes y otros stakeholders, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Se busca lograr relaciones de largo plazo, interactivas y generadoras de valor agregado (Grönroos, "Value-driven relational marketing", 1997).

A partir del análisis realizado a través del estudio del mercado y otras fuentes consultadas, se identifican las principales necesidades y expectativas del cliente, las cuales se busca integrar a través de la propuesta de marketing de manera de y satisfacerlas de la mejor forma posible y así lograr beneficios provenientes de una experiencia emocional placentera, la recomendación y los buenos comentarios de los clientes.

Desde el punto de vista de la estrategia de marketing, a través de la "Matriz de Ansoff's", es posible identificar oportunidades de crecimiento. Si se considera que el servicio que ofrecerá la Escuela Aventura Wenelkelen se encuentra en un mercado existente con un producto nuevo, la estrategia de crecimiento a considerar es la de "Desarrollo de Productos", ofreciendo un servicio diferenciado que brinde beneficios adicionales a los clientes a través de la experiencia del deporte aventura.

		PRODUCTO / SERVICIO	
		Existente	Nuevo
MERCADO	Existente	Penetración de mercado	Desarrollo de productos / servicios
	Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Figura 6.1. Matriz de Ansoff – Estrategia marketing**  
(Fuente: elaboración propia)

### 6.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor para el cliente se ha estructurado en base a 3 dimensiones:

- ✓ Valor emocional
- ✓ Valor funcional
- ✓ Valor económico

En la Figura 6.2 se observa la propuesta de valor estructurada para el cliente.



**Figura 6.2. Propuesta de valor para el cliente**  
(Fuente: Elaboración propia)

## 6.2. Objetivos del plan de marketing

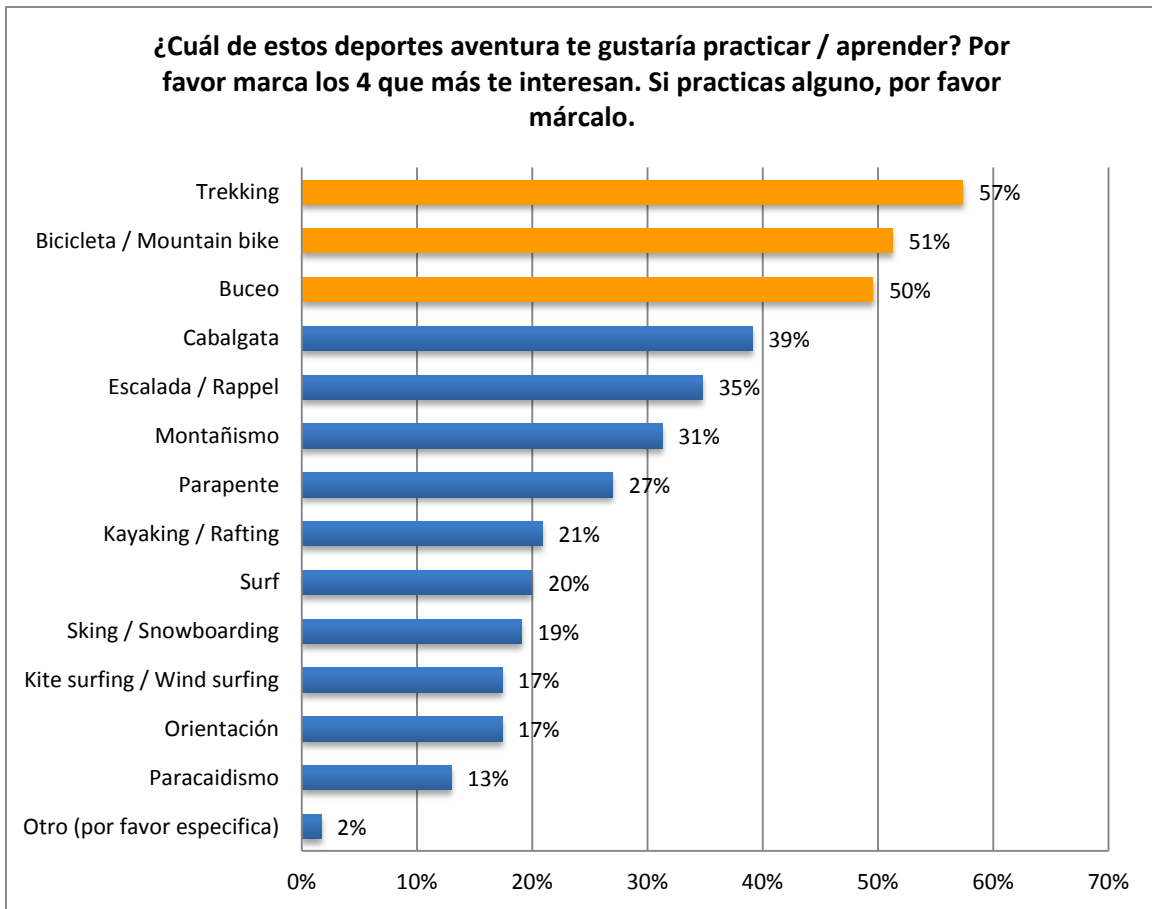
- ✓ Obtener un posicionamiento para la marca y comunicarlo al mercado, especialmente en el segmento objetivo, logrando una recordación de al menos un 30% en 3 años.
- ✓ Obtener un nivel de satisfacción de cliente de al menos un 90%
- ✓ Diseñar un marketing mix que cumpla e incluya las necesidades del cliente, las tendencias del mercado y los principales atributos de escuelas similares en el mundo.

## 6.3. Marketing mix

### 6.3.1. Producto

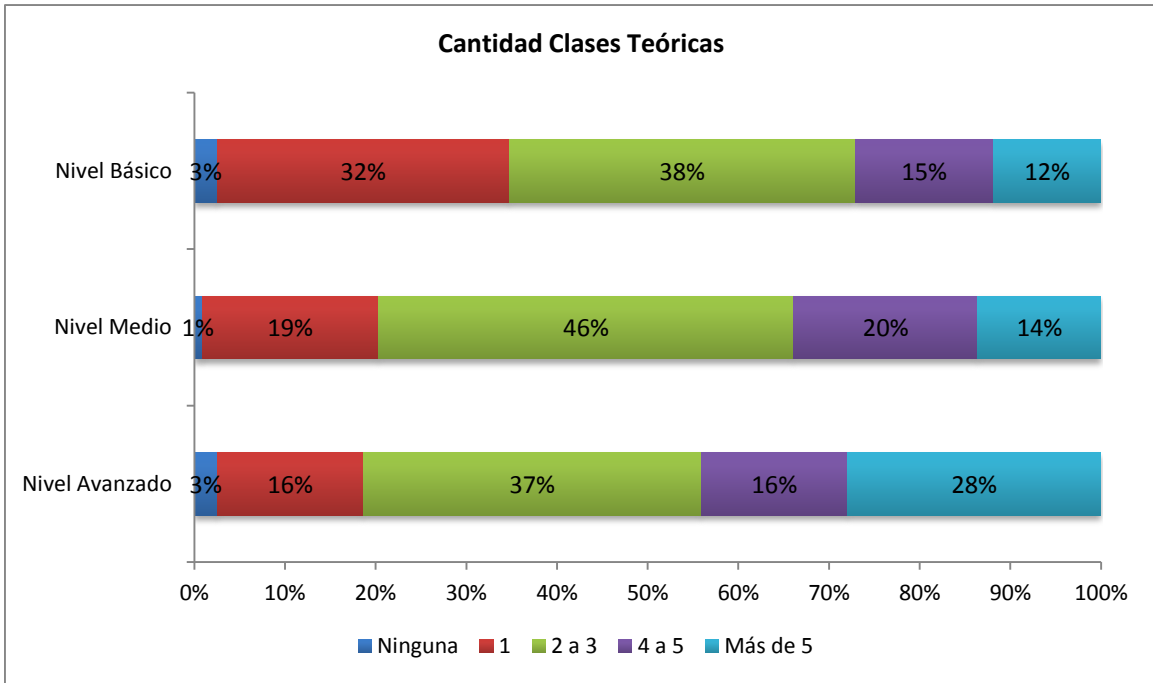
El producto que se ofrecerá corresponde al servicio de “cursos de deporte aventura”, destinados a que el cliente (del segmento objetivo) pueda tener la posibilidad de vivir la experiencia del deporte aventura en un entorno controlado, que le permita, posteriormente, desarrollar la actividad en forma personal con los conocimientos necesarios para una práctica segura del mismo.

De acuerdo a la investigación de mercado efectuada (ver Anexo A), las actividades de aventura que concitan más interés son (ver Figura 6.3): trekking o senderismo (57%), mountain bike (51%) y buceo (50%). Con base a esta información se confecciona la oferta inicial de cursos.

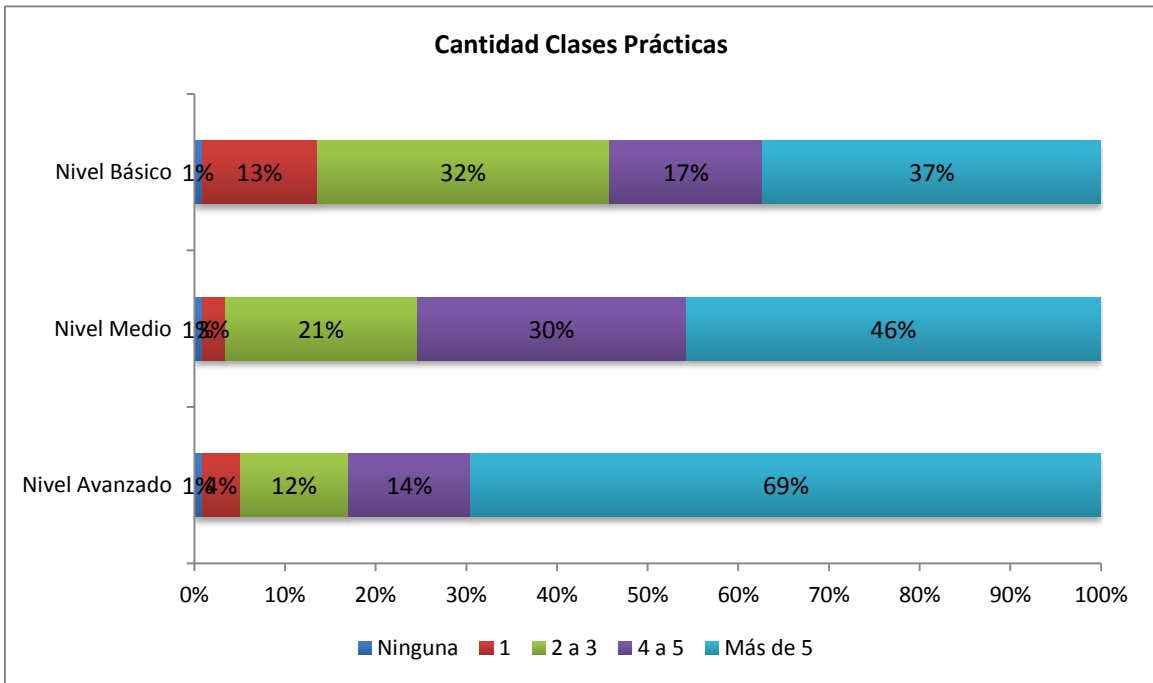


**Figura 6.3. Interés en actividades de deporte aventura  
(Fuente: elaboración propia con información de la encuesta)**

En relación a la extensión de los cursos, para el caso de las clases teóricas, la mayoría de los encuestados en la investigación de mercado realizada, se inclina por “2 a 3 clases” independientemente del nivel que se quiera (básico, medio o avanzando), aunque para el nivel avanzado la opción “más de 5 clases” obtiene un porcentaje importante (28%), ver Figura 6.4. Para el caso de las clases prácticas, preferentemente se inclinan por “más de 5 clases” (ver Figura 6.5).



**Figura 6.4. Cantidad de clases teóricas**  
(Fuente: elaboración propia con información de la encuesta)

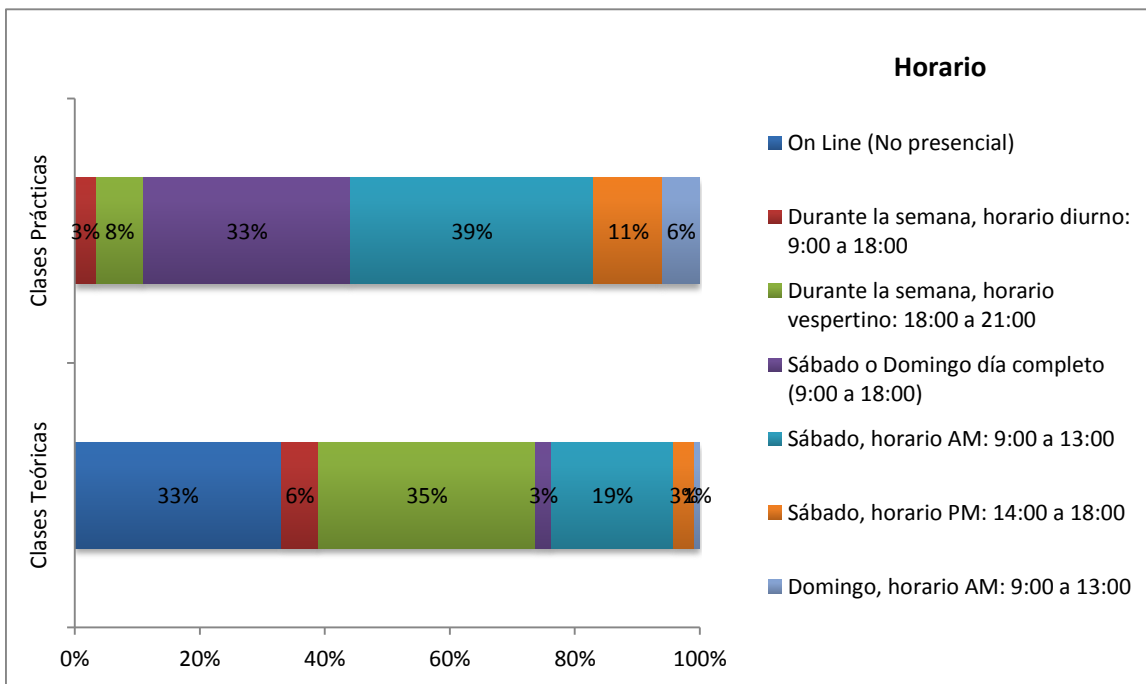


**Figura 6.5. Cantidad de clases prácticas**  
(Fuente: elaboración propia con información de la encuesta)

En relación a los días y horario de los cursos, para el caso de las clases teóricas, la mayoría de los encuestados se inclina por clases durante la semana en horario vespertino y por clases on-line (no presencial). Así mismo,



para el caso de las clases prácticas, las preferencias son para clases los días sábado y o domingo (ver Figura 6.6).



**Figura 6.6. Días y horarios de cursos**  
(Fuente: elaboración propia con información de la encuesta)

A partir de la información recogida, y del benchmarking realizado, se elabora una batería de cursos que conformará la oferta inicial para el negocio. Los cursos y su descripción general se muestran en la Tabla 6.1.

**Tabla 6.1. Descripción general de cada curso**  
(Fuente: Elaboración propia, benchmarking)

Curso	Descripción General
Trekking – Básico de montaña	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formar o fortalecer la base para el desarrollo del futuro montañista, entregándoles las herramientas para que en forma autónoma pueda realizar excursionismo y media montaña en forma segura. Los alumnos aprenderán básicamente a desenvolverse en montaña; como caminar en distintas superficies y auto detenerse en éstas mismas, como planificar una salida a la montaña para obtener buenos resultados sin mayores complicaciones.</li> <li>✓ Temáticas del curso: Equipos y materiales, planificación de la excursión, seguridad en montaña, orientación básica, técnicas de marcha, técnicas de campismo, técnicas de mínimo impacto (no dejar rastro), alimentación y preparación física.</li> <li>✓ El curso consta de 3 salidas a terreno de dos días cada una: 6 días, y clases teóricas on-line.</li> </ul>
Avanzado Montaña	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir conocimientos para realizar expediciones bajo condiciones de mayor complejidad, como es la alta montaña, en forma segura.</li> </ul>

Curso	Descripción General
Mountain Bike (MTB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Temáticas del curso: Equipo y ambiente de alta montaña (altura, clima, frío), técnicas de campamento en alta montaña, técnicas de marcha en glaciar y nieve, riesgos de montaña (mal de altura), alimentación en altura, orientación avanzada, planificación de expediciones.</li> <li>✓ El curso consta de 3 salidas a terreno: 7 días, y clases teóricas on-line.</li> <li>✓ Orientar y guiar al alumno en el conocimiento teórico-práctico del entrenamiento en MTB, permitiéndole mejorar su rendimiento, con el objetivo final de disfrutar de este deporte con total seguridad.</li> <li>✓ Temáticas del curso: Equipos y materiales, técnicas de conducción, elementos básicos de mecánica, preparación física, planificación de la excursión, técnicas de mínimo impacto (no dejar rastro), y alimentación.</li> <li>✓ El curso consta de 3 salidas a terreno: 3 días, y clases teóricas on-line.</li> </ul>
Buceo Nivel 1 (CMAS 1E – Open Water)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entregar al alumno todos los conocimientos teóricos y prácticos básicos para convertirse en un “buzo deportivo autónomo”, incluyendo el uso correcto del equipo y los diversos procedimientos para un buceo seguro. Posibilita al alumno realizar inmersiones sin parada de descompresión hasta 20 m de profundidad, en compañía de un buzo experimentado. Se otorga licencia de buceo internacional.</li> <li>✓ Temáticas del curso: Equipo de buceo: uso y cuidado, fisiología y física del buceo, medidas de seguridad, uso de tablas de descompresión.</li> <li>✓ El curso consta de 5 inmersiones en el mar y clases teóricas on-line (5 módulos).</li> </ul>
Buceo Nivel 2 (CMAS 2E – Open Water Advance / Rescue Diver)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entregar al alumno destrezas adicionales que le permitan incrementar la confianza y sentirse más cómodo en el agua. Además se incluyen otras técnicas, como buceo nocturno y en altura geográfica. Posibilita al alumno realizar inmersiones hasta 30 m de profundidad, en compañía de un buzo de igual nivel o más experimentado. Se otorga licencia de buceo internacional</li> <li>✓ Temáticas del curso: Equipo de buceo: uso y cuidado, fisiología y física en el buceo, medidas de seguridad, técnicas básicas de rescate y primeros auxilios, buceo nocturno, buceo en altura geográfica, buceo multinivel, buceo en naufragios.</li> <li>✓ El curso consta de 5 inmersiones en el mar y clases teóricas on-line (5 módulos).</li> </ul>

### 6.3.2. Precio

El estudio de mercado realizado preguntó acerca de la disposición a pagar por clase. En este sentido, la mayoría de la población encuestada, indica que estaría dispuesto a pagar entre \$30,000 y \$40,000 por clase (48%), seguido por la alternativa “menos de \$30,000” con un 36% (ver Figura 6.7).



**Figura 6.7. Disposición a pagar**  
(Fuente: elaboración propia con información de la encuesta)

Si bien, los resultados que se muestran, se refieren a una pregunta más bien general, es un indicador importante que debe ser tomado en cuenta en la fijación del precio. En este escenario, un precio en torno entre los \$30,000 y \$40,000 por cada clase, sería bien recibido.

Por otra parte, después de realizar un benchmarking con competidores, empresas de deporte aventura que ofrecen distintos cursos de manera especializada, se ha determinado una banda de precios para los cursos que se plantean como oferta inicial. En la Tabla 6.2 se observa este análisis.

**Tabla 6.2. Benchmarking competidores**  
(Fuente: Elaboración propia)

Deporte	Empresa	Nivel del curso	Precio	N° de clases		Precio por clase
				Teóricas	Prácticas	
Montañismo / Trekking	Vertical	Básico	\$215,000	4	4 días	\$53,750
		Avanzado	\$225,000	4	6 días	\$37,500
	Bajo cero	Básico	\$200,000	-	6 días	\$33,000
		Avanzado	\$200,000	-	7 días	\$28,570
	Santiago Trekking	Básico				
		Avanzado				
	Trekking.cl – Fundación América a tus Pies	Básico	\$50,000	-	2 días	\$25,000
		Avanzado				
	Club Alemán Andino (DAV)	Básico	\$310,000	-	6 días	\$51,667
		Avanzado	-	-	-	-
Mountain Bike (MTB)	MtbLab	Básico	-	-	-	-
		Avanzado	\$300,000	-	3 días	\$100,000
	Granja Educativa Manquehue	Básico	\$ 40,000 por clase	-	-	\$40,000
		Avanzado	-	-	-	-
Buceo	Austral Divers	Básico	\$250,000	5	5	\$50,000
		Avanzado	\$250,000	5	5	\$50,000
	Aquasport	Básico	\$290,000	5	5	\$58,000
		Avanzado	\$290,000	5	5	\$58,000
	CNU Diver	Básico	\$250,000	3	5	\$50,000
		Avanzado	\$310,000	3	5	\$62,000
	Buceo Pichidangui	Básico	\$250,000	5	5	\$50,000
		Avanzado	\$250,000	5	5	\$50,000

Como se puede observar en la Tabla 6.2, existe una relativa variabilidad en los precios de los cursos. Esto se aprecia especialmente en los asociados a montañismo / trekking y mountain bike, dado que las ofertas en términos de contenido, difiere entre uno y otro; cuestión que no ocurre en el caso de los cursos de buceo, en donde existe una estandarización de los cursos (responden a escuelas internacionalmente reconocidas como PADI o CMAS).

Al margen de lo anterior, se ha hecho una simplificación, a modo de comparación, calculando un valor “por clase”. En este sentido, se aprecia que para el caso de los cursos de montañismo / trekking el valor varía entre \$25,000 y \$53,750 por clase, para el caso de los cursos de MTB el precio varía entre los \$40,000 y \$100,000 por clase, y en el caso de los cursos de buceo entre \$62,000 y \$50,000. Por lo tanto la percepción de valor económico del cliente, obtenida en el estudio de mercado, es en general menor a la oferta existente en el mercado.

Si se consideran los objetivos de marketing planteados, y considerando que se trata de una empresa que se está metiendo en un mercado existente, con alto atractivo, hay que balancear una estrategia de “liderazgo en la cuota de mercado”, que busca posicionarse, con una estrategia de “liderazgo en calidad de servicio”, que busca retener a sus clientes, tal como se ha planteado en los capítulos precedentes.

Bajo este contexto, por un lado el “liderazgo en la cuota de mercado” involucra un precio lo más bajo posible, mientras que un “liderazgo en calidad de servicio” significa plantear precios altos (aunque también una fuerte reinversión para mantener dicha calidad) y, adicionalmente, se debe considerar que muy a menudo, precios bajos se asocian a baja calidad. Con todo esto, se estima que una estrategia asociada un precio un poco inferior al promedio de la competencia podría ser bien recibida, dejando además abierta la puerta para una estrategia de “price skimming” e ir ajustando los precios dependiendo del comportamiento del mercado, pero sin descuidar la competencia.

Por último, el análisis de los costos, que se verá en detalle en el Capítulo 9 de análisis financiero, determinará también un precio, que deberá hacerse compatible con la estrategia aquí planteada.

#### 6.3.2.1. Percepción del cliente sobre el precio y el valor

En el tema de la fijación de precio, no se puede dejar de lado al cliente, quien es, en último término, quien decide si el precio del servicio es el correcto. En este sentido, el cliente sentirá que el precio es adecuado mientras se ajuste los beneficios que recibe por el servicio que requiere. Diversos autores han estudiado cómo identificar el valor percibido por el cliente, estableciendo distintos atributos para este efecto.

La fijación de precios comienza con un análisis de las necesidades del cliente y de sus percepciones, poniendo énfasis en aquellos aspectos que son más valorados por el cliente. En este sentido, la investigación de mercado realizada, arrojó que los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de evaluar una escuela de deporte aventura son: seguridad, calidad de los instructores y equipamiento. Mientras que los aspectos menos relevantes fueron: cursos personalizados, venta de equipamiento y clases teóricas on-line” (ver Figura 5.2. Evaluación de aspectos a considerar en una escuela de deportes aventura).

El valor percibido puede ser definido como el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados (Zeithaml, 1988), de donde se infiere que se trata de un concepto de naturaleza subjetiva que origina una cierta ambigüedad. Esto ha dado pie para establecer distintas formas de medirlo, aceptándose la existencia de varios factores que explicarían el “valor percibido” del cliente.

Para este plan de negocios se considera como eje fundamental para aumentar el valor percibido por el cliente: la calidad de servicio y la emocionalidad en la experiencia.

La calidad es el componente que determina el valor de la propuesta. La selección de instructores, la entrega del servicio, la práctica misma del deporte aventura en la naturaleza y todo lo relacionado con la experiencia de servicio: la amabilidad, el conocimiento y la disposición del personal, serán prioritarios para la operación de la Escuela Aventura Wenelkelen.

#### 6.3.3. *Plaza*

Si bien la mayor interacción con el cliente se producirá en las prácticas del deporte aventura, salidas a terreno o excursiones, se considera necesario contar con un local que ofrezca las comodidades mínimas al personal, así como espacios, para que el cliente pueda interactuar personalmente resolviendo dudas particulares y donde pueda además compartir experiencias con otras personas con sus mismos intereses.

En este contexto, se considerará contar con una oficina / local, en un principio arrendada, que ofrezca las facilidades antes indicadas. La ubicación del lugar deberá estar acorde al perfil del segmento objetivo escogido, privilegiándose las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia en la sede del Gran Santiago.

El tamaño de cada uno de los “locales” de las sedes dependerá principalmente de la disponibilidad de lugares en arrendamiento en las comunas de interés, para luego evaluar en base a la capacidad de albergar todos los muebles y equipamientos necesarios para el nivel de operatividad que se requiera, y tomado en consideración espacios para la atención y relación con el cliente.

La ambientación será tal que provoque en las personas emociones y sensaciones como: energía, seguridad, entorno natural, y al mismo tiempo acogedor.

#### 6.3.4. Promoción

Para identificar los elementos promocionales, es necesario, primero, identificar cuáles son las interacciones comunes con el cliente. Para esto, ayuda el mapa definido en el Capítulo 4, Figura 4.2, como el proceso de compra ideal del cliente.

Este proceso empieza desde que el cliente empieza a "considerar inicialmente" entre sus opciones realizar actividades de deporte aventura, buscando información relativa a excursiones y cursos, consultando con amigos, familiares y conocidos, comparando las diferentes opciones, otras competidores. Luego mediante el "conocimiento" de las mismas el cliente "evalúa" qué es lo que realmente quiere. Finalmente el cliente selecciona y decide adquirir el servicio que se ajusta más a sus necesidades.

Una vez efectuado del servicio, el cliente realiza la evaluación entre lo esperado y lo recibido, basado en su experiencia, las que formarán parte de su próximo proceso de compra. Aquí es importante para la empresa conseguir feedback del nivel de "satisfacción" del cliente por distintos medios en relación a la calidad del servicio y de la experiencia, con el fin de evaluar si realmente se está entregando el valor deseado.

Por último, si el cliente queda realmente satisfecho y siente la necesidad de volver a tener la experiencia que ofrece la Escuela Aventura Wenelkelen, se creará el "Circuito de Lealtad" donde la consideración inicial y evaluación de alternativas desaparece, y opta directamente con la empresa.

Entonces, basado en este proceso de compra descrito, y teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado, el tipo de oferta, la propuesta de valor que se busca transmitir y los segmentos, características y perfiles de los clientes a los que se quiere llegar, la promoción utilizará las siguientes herramientas:

- ✓ **Boca en Boca.** La empresa enfocará todos los esfuerzos y recursos necesarios para lograr una experiencia emocional placentera, con el fin de que las personas quieran compartir con otros vivir dicha experiencia con la Escuela Aventura Wenelkelen. Esta será la forma más efectiva, rápida y “de menor costo” para promocionar, pero sin duda la más difícil de lograr.
- ✓ **Acciones puntuales de comunicación.** Se trata de realizar acciones enfocadas exclusivamente a un pequeño grupo de clientes potenciales, mejorando la experiencia del consumidor y estableciendo una relación de confianza en un momento determinado, como la participación en eventos específicos de deporte aventura (carreras outdoor, stands en ferias específicas, centros comerciales especializados, etc.). La idea es crear un vínculo único en un momento en el que el cliente comparte su interés y emocionalidad de lo que le apasiona.

Dentro de esta herramienta se contempla colocar publicidad en revistas especializadas en temas outdoor, que son visitadas por tanto por quienes practican algún deporte en específico, como por quienes están en

busca de información al respecto. Así mismo, se pretende hacer publicidad en medios más masivos, como radio en horarios y programas específicos, de acuerdo al segmento objetivo.

- ✓ **Internet.** Creación de su página web, pieza central de la estrategia de marketing on-line, donde estará contenida toda la información referente cursos, currículum de los instructores, experiencias de alumnos, etc.

Además, se estima que puede resultar efectivo el envío de correos electrónicos personalizados, permitiéndole a la empresa estar en contacto constante con las personas en relación a todas las actividades y promociones que desea comunicar.

La interacción con las personas es una actividad relevante para efectos promocionales, por ello se utilizará la Web 2.0 (redes sociales, blogs, twitter, otros), herramienta que permite interactuar y conocer a las personas que comparten con la empresa, obteniendo feedbacks que permitan mejoras, crear nuevos cursos, promociones participativas, interacción entre empleados-clientes y resolución de posibles fallas.

EL desarrollo de un blog específico, montado en la página web, en donde se comuniquen noticias y artículos relevantes para la práctica del deporte aventura (comentarios de equipos, técnicas, etc), resulta una herramienta que le posibilita al cliente formarse una imagen de solidez respecto de la empresa.

#### 6.4. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing se basará en todas las herramientas utilizadas para desarrollar las estrategias y tácticas mencionadas anteriormente. Es por ello que se plantea costos de inversión inicial, continuidad y mantenimiento (de forma de estar constantemente en contacto con el cliente), estimados al plazo de 1 año, como se muestra en la Tabla 6.3.

**Tabla 6.3. Estimación del presupuesto de marketing**  
(Fuente: Elaboración propia)

Elemento promocional	Costo inicial	Costo anual	Referencia
<b>Página web</b>			Potencialdigital.cl VisualChile.cl MasterBip.cl
Diseño + dominio + posicionamiento web + plataforma e-learning	\$290,000		
Mantenión web		\$150,000	
<b>Community manager &amp; Redes sociales</b>			
Diseño + mantenimiento + actualización + monitoreo redes sociales	\$150,000	\$1,800,000	
<b>Material Eventos y POP</b>			Eprinting.cl (Dimacofi)
Pendon roller (3)	\$94,500		
Stand eventos (2)	\$300,000		
<b>Publicidad específica</b>			Outdoors - Fulloutdoor
Revista	\$1,500,000	\$780,000	
Radio	\$4,500,000	\$13,500,000	Radio Universo: Panoramas (1 mes, 3 veces/día, 3 veces al año)
<b>TOTAL</b>	<b>\$6,984,500</b>	<b>\$18,030,000</b>	

## 6.5. Seguimiento y control del plan de marketing

### Plan de acción

- ✓ Evaluación de precios (mensual).
- ✓ Mix de cursos (semestral).
- ✓ Estudio de mercado (anual).
- ✓ Estudio de satisfacción del cliente (mensual).
- ✓ Evaluar desarrollo de TI (anual).
- ✓ Internet-Blog acciones (semanal).
- ✓ Participación en eventos (según planificación de aliados estratégicos y actividades deportivas)

### Actividades de medición

- ✓ Reuniones Gerentes – colaboradores (semanales).
- ✓ Reuniones con clientes, proveedores y aliados estratégicos (trimestrales).
- ✓ Análisis de mediciones de satisfacción al cliente (mensual).
- ✓ Logros de metas del plan de acción (anual).

### Controles

- ✓ Control de plan: monitoreo de ventas (mensual y anual).
- ✓ Control de rentabilidad: monitoreo de márgenes (mensual y anual).
- ✓ Control de eficiencia: monitoreo del cumplimiento del plan de marketing (mensual y anual).
- ✓ Control estratégico: medición de satisfacción del cliente (mensual).

Como parte del seguimiento, y de las acciones posteriores de publicidad, se deberá realizar un estudio específico que permita establecer de mejor manera el perfil del consumidor escogido apuntando a los hábitos de consumo (lo que no se abordó particularmente en la encuesta realizada), de manera de enfocar de mejor manera las actividades de comunicación. Esto podría ser parte de un trabajo de CRM a partir de los clientes que se vayan logrando.



## **7. PLAN DE OPERACIONES**

### **7.1. Proceso de prestación del servicio**

El proceso a seguir por la Escuela de Aventura Wenelkelen para la prestación de sus servicios será el siguiente:

1. Recepción de solicitudes / información vía teléfono, mail o presencial en oficinas.
2. Informar de los diferentes tipos de cursos y ajustarlo a las necesidades o intereses de los alumnos (curso presencial u on-line a través de la página web de la empresa).
3. Inscripción de los alumnos y recopilación de la documentación necesaria (certificado médico, carta de responsabilidad, seguros, etc.).
4. Preparación de la documentación y material para la impartición del curso el día anterior al mismo (revisión y preparación de los equipos adecuados en función del tipo de curso, zona de excursión, tiempo, tallas, etc.).
5. Impartición del curso combinando el módulo teórico (ya sea on-line o presencial) con la parte práctica (excursiones).
6. Entrega de los certificados a la finalización del curso para acreditar la realización del mismo.

En la Figura 7.1 se observa el diagrama de flujo para la operación general antes descrita.

### **7.2. Alianzas y subcontrataciones**

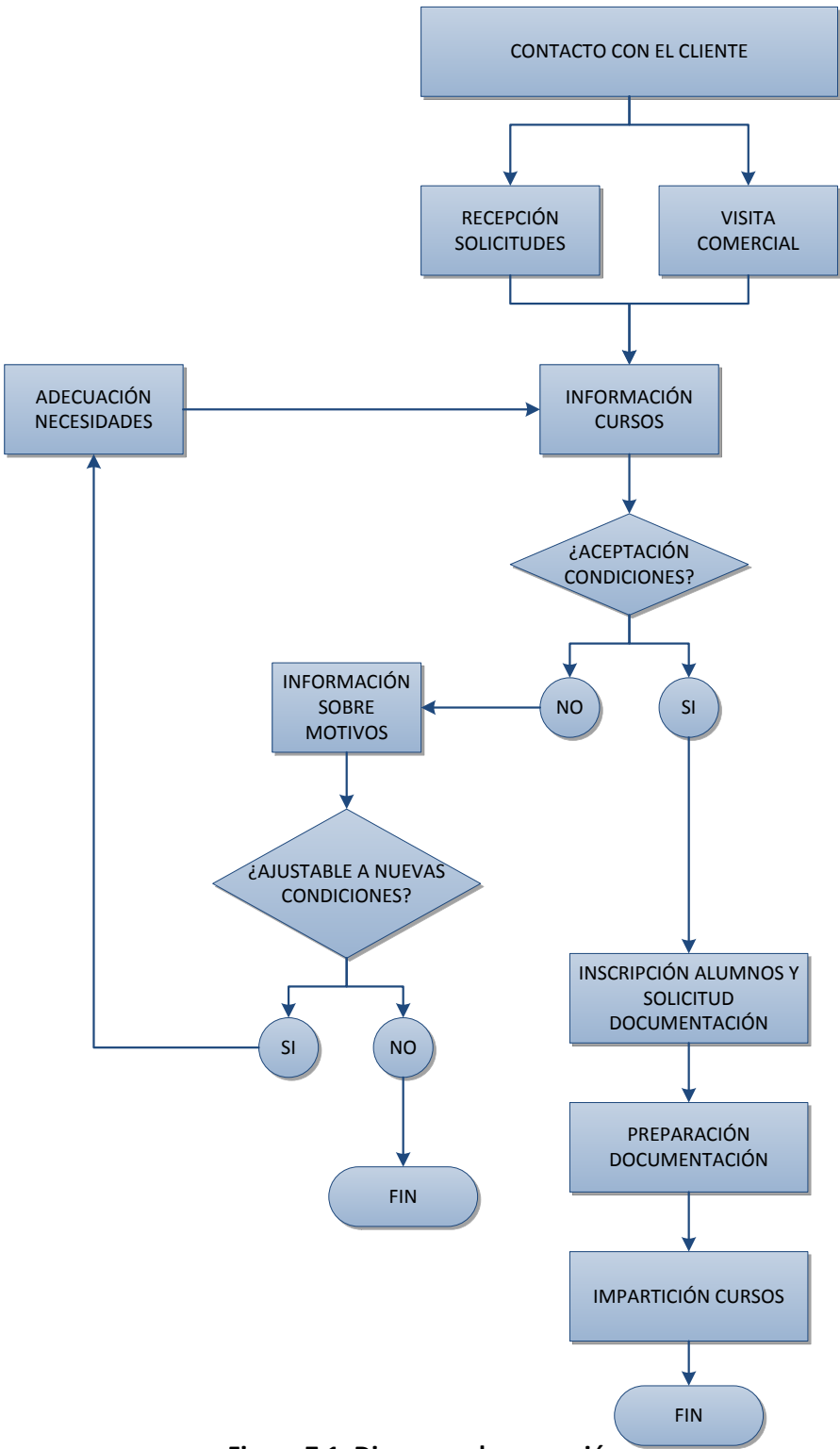
En el caso de la Escuela Aventura Wenelkelen, las subcontrataciones se realizarán en casos puntuales en los que el propio personal de la empresa no se pueda hacer cargo del trabajo, como en los casos en los que se impartan dos cursos simultáneamente o cuando se requiera una titulación o equipamiento especial para cierto tipo de cursos técnicos.

Para ello, la administración buscará contactos entre los profesionales conocidos, los criterios de selección son la confianza en la calidad del servicio, la profesionalidad y la seriedad en el cumplimiento de las normas de seguridad.

Se contratarán, además, los servicios de una asesoría jurídica para los temas relacionados con los aspectos legales de la empresa (constitución de la sociedad, contratos, etc.) y, en las etapas iniciales del emprendimiento, se contratará una asesoría contable para los temas relacionadas con la contabilidad e impuesto.

También se contempla externalizar el servicio de aseo para el mantenimiento de las instalaciones. El costo mensual estimado es de \$250,000 mensuales.

Un tema relevante para la marcha del negocio es establecer alianzas con proveedores. La administración será la encargada de gestionar alianzas con proveedores de equipos, de forma que permitan disminuir el monto asociado a esta inversión, y mantener un equipamiento renovado y en perfectas condiciones. Así mismo, en el caso de los cursos de buceo, es fundamental en una primera etapa establecer una alianza con un centro de buceo acreditado como entidad náutica que permita, a través de ellos, impartir estos cursos. En esta etapa, se ha tomado contacto con estos proveedores para ver inicialmente las condiciones de tales alianzas.



**Figura 7.1. Diagrama de operación**  
(Fuente: Elaboración propia)

### 7.3. Aprovevisionamientos y gestión de stocks

La administración será responsable, tanto de los aprovisionamientos, como de la gestión de stocks, no siendo una tarea extremadamente compleja debido al pequeño volumen de los mismos. Las necesidades de aprovisionamientos de la escuela serán, básicamente, equipos específicos para la práctica de deportes aventura (por ejemplo: trajes de neopreno, cascos, cordines, etc.).

### 7.4. Procedimientos y controles de calidad

En la actividad de la Escuela Aventura Wenelkelen el control de la calidad es muy importante y se realizará sistemáticamente en cada una de las tareas desarrolladas:

- ✓ Los cursos de la escuela serán impartidos por instructores acreditados, y con la formación y experiencia necesarias para cada uno de los niveles formativos.
- ✓ Los proveedores del material de la escuela serán de confianza, garantizando el recambio de los elementos que estén en mal estado.
- ✓ Los equipos se revisarán antes de cada excursión, conforme a un protocolo especialmente establecido para este efecto.

Todas estas indicaciones se estructurarán en procedimientos e instrucciones de calidad para vigilar la seguridad y la profesionalidad en la prestación del servicio. Así mismo, cada colaborador de la organización deberá estar instruido de tales protocolos de manera de asegurar un servicio de excelencia.

Además, la calidad final basada en la percepción del cliente se evaluará según el seguimiento de la satisfacción, a partir de las encuestas proporcionadas a la finalización de las actividades realizadas. Los aspectos que contribuirán a que los resultados de la satisfacción del cliente sean positivos serán la mejora continua, la formación y capacitación del personal, y la eliminación de fallos y reclamo de clientes.

#### 7.4.1. *Análisis de la calidad de los servicios: SERVQUAL*

Con el objetivo de contar con una herramienta que permita medir y mejorar la calidad de servicio se ha propuesto desarrollar el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, que fue elaborado por Parasuraman Zeithaml, y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Este modelo es ampliamente utilizado y también es denominado como el modelo de los cinco desajustes:

- ✓ Desajuste 1: las expectativas del consumidor frente a la percepción de la dirección
- ✓ Desajuste 2: la percepción de la dirección versus las especificaciones de la calidad el servicio
- ✓ Desajuste 3: las especificaciones del servicio de calidad versus la entrega del servicio
- ✓ Desajuste 4: entrega de servicio frente a comunicaciones externas
- ✓ Desajuste 5: servicio esperado frente a servicio percibido

Este modelo identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio:

1. **Fiabilidad.** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
2. **Capacidad de respuesta.** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

3. **Seguridad.** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
4. **Empatía.** Atención personalizada que proporciona la organización a sus clientes.
5. **Elementos tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

A partir de estas dimensiones es posible estructurar un servicio de calidad, poniendo especial cuidado en ellas, de forma de reducir los desajustes antes indicados.

Por último, se pretende realizar el cuestionario SERVQUAL periódicamente (trimestralmente, por ejemplo) de manera de medir las brechas y establecer los énfasis requeridos para un mejor servicio.

#### 7.4.2. Sello turístico de calidad

De manera de otorgar una garantía de calidad y seguridad del servicio a los clientes, se obtendrá el “Sello Turístico de Calidad” que es una certificación avalada por Sernatur. Actualmente, el Sistema de Calidad cuenta con veinticuatro normas técnicas que establecen requisitos mínimos con los que debe cumplir una empresa que realiza este tipo de actividades respecto de su organización, servicios, equipamiento, procedimientos ante accidentes o incidentes y requisitos del guía especializado, entre otras.

Esta certificación permitirá ofrecer a los clientes las siguientes ventajas (Sernatur - Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos, [www.calidadturismo.cl](http://www.calidadturismo.cl)):

- ✓ Mayor orden en los procesos y procedimientos internos tales como: información al cliente, limitaciones o restricciones de la actividad, seguros, prevención y manejo de riesgos, requisitos de equipamiento, seguridad, entre otros.
- ✓ Optimizar los recursos, evitar errores, reducir costos, ahorrar tiempo, mejorar la gestión y obtener mayores beneficios económicos.
- ✓ Mejorar el servicio, incorporando una cultura empresarial enfocada en la satisfacción y seguridad del cliente.
- ✓ Diferenciarse de la competencia, posicionarse y lograr mayor competitividad tanto en el destino como en la actividad.
- ✓ Obtener mayores oportunidades de promoción y alcanzar nuevos nichos de mercados.
- ✓ Generar confianza en clientes y proveedores.

El Sistema de Calidad para las Actividades de Turismo Aventura contempla en su proceso 4 etapas que son las siguientes:

1. **Inicio del Proceso.** En esta etapa la empresa debe estar debidamente registrada en Sernatur y manifestar su intención de incorporarse voluntariamente al Sistema de Calidad ante el Servicio Nacional de Turismo. Sernatur realizará una verificación de los antecedentes. Se requiere que en este proceso se certifiquen dos entidades: la empresa de turismo aventura y al menos un guía especializado.
2. **Implementación.** En esta etapa se conoce en detalle los requisitos establecidos en las respectivas normas técnicas de turismo aventura o de otras actividades similares, realiza un diagnóstico y se implementan los requisitos de gestión, seguridad, equipamiento y requisitos de personal establecidos en la norma correspondiente.

3. **Certificación.** Una vez realizada la implementación de una norma, se solicita a un Organismo de Certificación acreditado para la norma de turismo aventura correspondiente, que verifique el cumplimiento de la norma en los aspectos documentales, de procedimientos y de organización correspondientes, y en caso de ser favorable, certifique a la empresa y al menos a un guía especializado de la empresa.

Una vez obtenida la certificación, la empresa y su guía especializado realizan un último proceso ante el Servicio Nacional de Turismo para solicitar el Sello Turístico de Calidad e ingresar al Registro de servicios certificados. A partir de ese momento, la empresa podrá utilizar el Sello Turístico de Calidad como una herramienta válida de promoción y marketing.

4. **Seguimiento.** El Sello Turístico de Calidad otorgado por Sernatur tiene una validez de tres años para las actividades de turismo aventura y otras actividades similares. Por su parte, la empresa podrá ser auditada anualmente por el Organismo Certificador para mantener vigente su certificación.

### 7.5. Niveles de tecnología aplicados en los procesos

Los principales elementos tecnológicos que se consideran como parte de la Escuela Aventura Wenelkelen son los siguientes:

- Gestión:
  - ✓ Software de gestión tipo ERP, baso en tecnología cloud.
  
- En las excursiones:
  - ✓ GPS
  - ✓ Equipos de comunicación
  - ✓ Computador de buceo

Además de la tecnología para los equipos, la empresa contará con una web diseñada para la prestación de la formación on-line (o e-learning). La web estará basada en la filosofía 2.0 y enfocada hacia sus clientes, por lo que contará con aplicaciones que lograrán la comunicación permanente, a través del asesoramiento personalizado del portal web e incluso de la solicitud compras, solicitudes de información y formación, etc.

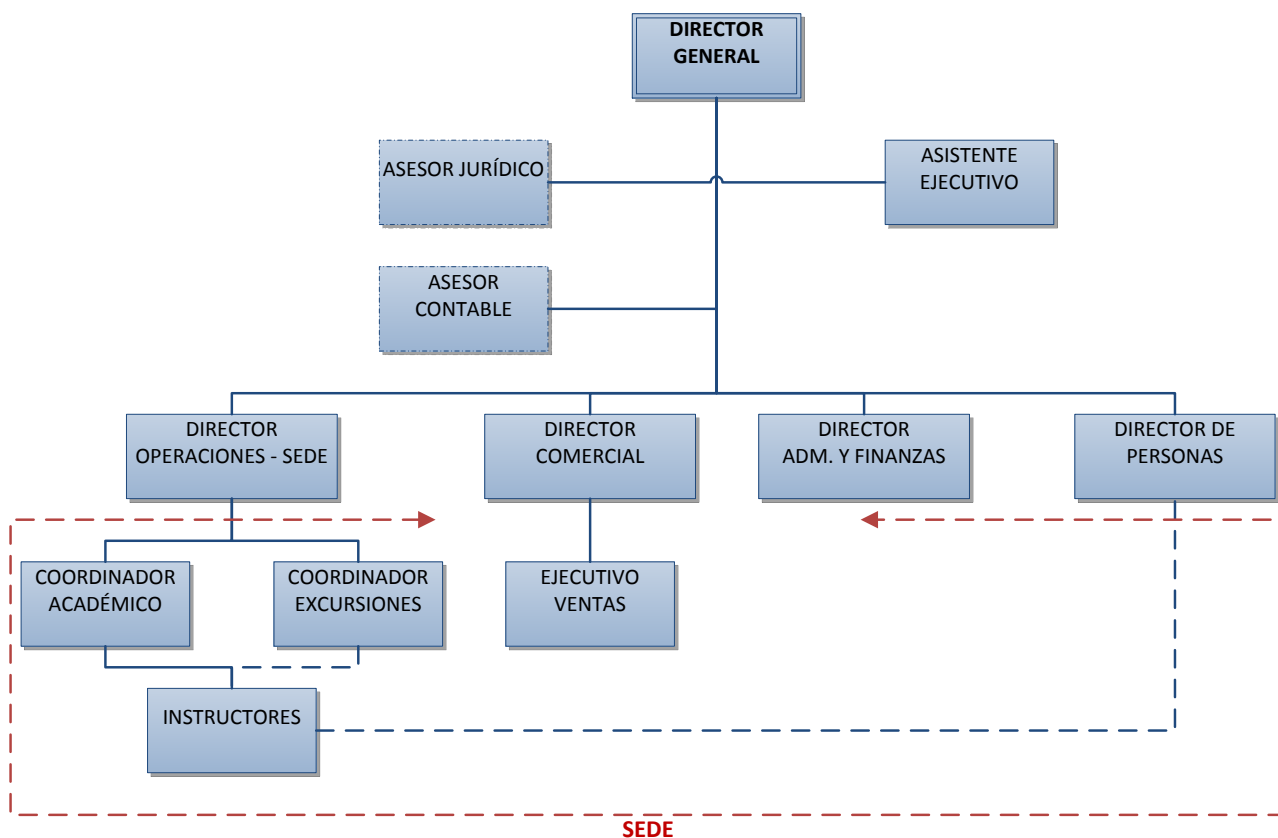
Con estos equipos se facilita el aprendizaje de los alumnos y se coloca la tecnología al servicio de la empresa.

## 8. PLAN DE PERSONAS

### 8.1. Estructura de dirección y gestión

La Escuela Aventura Wenelkelen debe contar con un personal calificado para poder garantizar la entrega de un servicio que cumpla con las expectativas del cliente y que permita la sustentabilidad de la cadena en el tiempo. En este sentido, las personas que trabajen en la organización deben ser personas creativas, innovadoras, amigables, empáticas y, por sobre todo, amantes de la naturaleza y los deportes aventura. De esta manera, contando con un equipo y ambiente de trabajo comprometido y alegre, se logrará traspasar al cliente tales características, de forma de colaborar con la entrega de una “experiencia de servicio”, fidelizando al cliente.

En la Figura 8.1 se muestra el organigrama propuesto para la gestión del negocio.



**Figura 8.1. Organigrama**  
(Fuente: Elaboración propia)

La descripción de cada uno de los cargos es la siguiente:

- **Director General.** Responsable de supervisar y controlar todo el negocio, además será quién está a cargo de planear los objetivos estratégicos año por año. Estará a cargo de la gestión general del negocio, la gestión de personas (colaboradores de la empresa), la gestión con proveedores, y de los aspectos financieros de la empresa.
- **Asesor Jurídico.** Está a cargo de administrar legalmente los bienes de la empresa y supervigilar la administración de los seguros en caso de que estos sean requeridos. El asesor jurídico también deberá

conocer todos los procesos internos de la empresa e informar de que todos ellos se encuentren dentro del marco legal permitido. Será también labor del abogado la de asesorar en todos los temas contractuales, tanto del personal como con proveedores y clientes.

- **Asesor Contable.** Estará a cargo de llevar los libros de ventas, remuneraciones e impuestos de la empresa además de manejar todas las relaciones con el organismo fiscal regulador de nuestro país (SII). Este cargo aparece en la medida que el Director de Administración y Finanzas aún no sea contratado.

Se debe señalar que tanto el asesor jurídico como el asesor contable no son parte del staff permanente (full time) de la compañía, siendo asesores en sus temas respectivos, y por lo tanto no están sujetos a las mismas condiciones que el resto del equipo de trabajo, principalmente en los aspectos de cumplimientos de horarios y presencia física en el negocio.

- **Director Operaciones – Sede.** Tendrá a cargo el área de operaciones y la gestión de cada sede. En este aspecto, dado su rol, le corresponderá la responsabilidad de las operaciones para la realización de cada curso con la orientación en la calidad y la seguridad, como ejes centrales de su gestión. Será, entonces, su responsabilidad la de asegurar que cada curso se entregue con la calidad comprometida, procurando prevenir y planificar las acciones de contingencia para asegurar la continuidad de la operación.
- **Director Comercial.** Tendrá a cargo el área de ventas y marketing del negocio. En este sentido, es el encargado de crear y hacer difundir las promociones y eventos a realizarse, además de hacer crecer las ventas con planes de expansión de venta adecuados para ello. Tendrá a su cargo crear los nexos con las instituciones que pretendan hacer convenios de uso de los servicios.
- **Director de Administración y Finanzas.** Encargado de dirigir y supervisar el pleno cumplimiento de los sistemas, normas, políticas y procedimientos administrativos, contables y financieros, así como los registros y controles necesarios que garanticen la rentabilidad económica y financiera de la organización. Es quien se encargará de la confección de los estados financieros de la empresa, junto con realizar el análisis técnico para el apoyo en la toma de decisiones por parte del Director General. Así mismo, se encargará y lidera la confección del presupuesto anual, así como de su seguimiento, y de presentar a la alta dirección las propuestas de financiamiento cuando sea requerido de acuerdo al plan de inversiones.
- **Director de Personas.** Encargado de generar estrategias para atraer, desarrollar y retener a los colaboradores, creando y fortaleciendo una cultura de servicio al cliente, y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del negocio. Será quien elabore y controle el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización. Esto es especialmente clave en la selección de los instructores, tanto full-time como los part-time, que son base para el éxito del negocio. Será quien se encargue de los programas de capacitación y entrenamiento de los colaboradores, así como de la gestión del clima laboral.
- **Coordinador Académico.** Encargado de la coordinación general para la impartición de los cursos, ya sea de manera on-line o presencial, apoyo en la búsqueda y selección de los instructores para cada curso (junto con el Director de Personas), y la logística asociada (impresión de material para el curso, salas, requerimientos tecnológicos). Además será quien tenga a su cargo la plataforma web para las clases on-line. Su labor deberá centrarse en asegurar la calidad de los cursos.
- **Coordinador de Excursiones.** Encargado de la coordinación general para la impartición de la formación práctica de los cursos, proveyendo la logística necesaria para tal efecto: búsqueda del lugar, trámites de ingreso a parques y otros, etc. Además será el encargado de la mantención de los equipos requeridos para

las excursiones (cuando sean propios) o del arriendo de los mismos cuando así se requiera. En este sentido, su eje de acción será la seguridad durante las excursiones.

Las labores del coordinador de cursos y de excursiones podrán ser asumidas por una misma persona inicialmente, pudiendo además participar como instructor de las materias de su competencia.

- **Ejecutivos de Ventas.** Será quien se encargue de buscar los clientes, prestando a poyo a la gestión comercial de la empresa. Principalmente se orientará la búsqueda de clientes institucionales que permitan un flujo más constante.
- **Instructores.** Serán los encargados de la impartición de los cursos, tanto en formato presencial como on-line, como de las clases prácticas. Se contempla que estos instructores sean del tipo freelance, contratados para el curso específico, y que en la medida que la demanda vaya creciendo vayan pasando a formar parte del staff permanente. Se deberá contar con una cartera de instructores que permita recurrir a ellos en función de los requerimientos que se tengan.
- Para los aspectos tecnológicos de la plataforma e-learning se contará con una asesoría para la elaboración de la plataforma, en una primera instancia, como para la mantención de la misma una vez en régimen.

Tal como se indicó antes, será imprescindible que cada colaborador de la organización sea un amante de la naturaleza y los deportes aventura, preferentemente que practique alguno. Para los cargos en contacto directo con los clientes se establecerán mecanismos de capacitación orientados a que cada uno de estos colaboradores tenga el conocimiento mínimo en todos los deportes que forme parte de la cartera de curso de la Escuela Aventura Wenelkelen. Esto contribuirá a generar una empatía con el cliente y, por lo tanto, a asegurar la experiencia de servicio que se quiere lograr.

Como se puede apreciar en la Figura 8.1, la estructura organizacional es bastante robusta, en el entendido que se está pensando en la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. Sin embargo, en las fases iniciales del emprendimiento, se contempla que muchos de estos cargos sean asumidos por más de una persona, y en la medida que la demanda de servicios aumente se aumentará la plantilla según la situación y las necesidades del momento.



**Tabla 8.1. Planificación de personas**  
(Fuente: Elaboración propia)

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Cantidad de sedes en operación</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Director General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director de Operaciones - Sede	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2
Director Comercial	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Director de Personas	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Director Adm. y Finanzas	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Instructor	1	2	3	5	7	7	9	9	9	9
Coordinador Académico	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Coordinador Excursiones	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Ejecutivo Ventas	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Asistente Ejecutivo	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

La planificación de personas es la que se muestra en la Tabla 8.1. Como se puede observar en las etapas iniciales, solo se contará con el Director General, asumiendo todas las labores ejecutivas, y un Instructor a tiempo completo, quien asumirá además las labores de operación de los cursos. En la medida que la cantidad de clientes aumenta, y se abren las nuevas sedes se van sumando al staff los siguientes colaboradores.

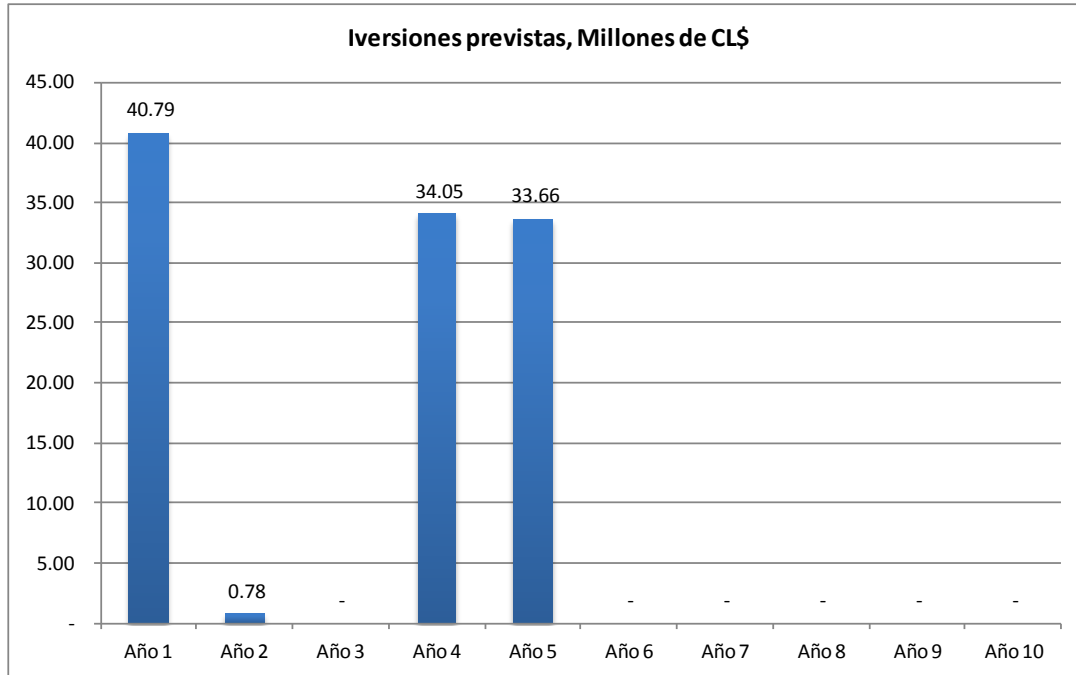
Si bien la cantidad de instructores indicada parece mezquina, considerando el volumen de cursos buscado, debe considerarse que los indicados corresponde al staff permanente, contemplando además instructores part-time, contratados para cursos y actividades específicas.

## 9. PLAN FINANCIERO

A continuación se presenta el plan financiero para un período de 10 años. En el Anexo B se muestra el detalle de tablas y análisis realizados.

### 9.1. Inversión y capital de trabajo

En la Figura 9.1 se presentan el total de inversiones previstas para los 10 primeros años de operación.



**Figura 9.1. Inversiones previstas**  
(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede apreciar en la Figura 9.1, la inversión del año 1 corresponde al monto inicial requerido para la puesta en marcha, mientras que en los años 4 y 5 entrarán en operación las sedes 2 y 3 de la Escuela Aventura Wenelkelen. Cada sede se dotará con el equipamiento básico de oficina (estantería, escritorios, sillas, sillones), una impresora multifuncional, cada colaborador con un notebook, el equipamiento para cada curso, y una camioneta 4x4 para la operación en terreno (excursiones), el traslado de equipos, fundamentalmente.

En la Tabla 9.1 se muestra el capital de trabajo estimado para la operación. En este ítem se ha considerado los gastos fijos y variables equivalentes a 12 y 6 meses de operación respectivamente, y un fondo de reserva de un 15% por gastos eventuales.

**Tabla 9.1. Capital de trabajo**  
(Fuente: Elaboración propia)

Item	Monto (CL\$)	Observaciones
<b>Gastos fijos iniciales</b>	128,880,979	12 meses (promedio de los 3 primeros años)
<b>Gastos variables iniciales</b>	86,933,524	6 meses (promedio de los 3 primeros años)
<b>Imprevistos / Reserva</b>	32,372,175	15% Gastos eventuales
<b>TOTAL</b>	<b>248,186,678</b>	

## 9.2. Financiamiento del negocio

La suma del capital de trabajo más las inversiones que se estiman para el inicio de la operación, indicarán las necesidades financieras del proyecto, tal como se observa en la Tabla 9.2.

**Tabla 9.2. Financiamiento**  
(Fuente: Elaboración propia)

Item	Monto (CL\$)	Observaciones
Inversión	41,573,543	Inversión Año 1
Fondo maniobra	248,186,678	
Imprevistos / Reserva	43,464,033	15% eventualidades
<b>Necesidad financiera total</b>	<b>333,224,254</b>	
Recursos propios	135,000,000	
Recursos ajenos largo plazo	198,224,254	
<b>% de autofinanciación</b>	<b>40.51%</b>	Se busca equilibrio de tesorería

Para el financiamiento se ha considerado un préstamo con una entidad financiera, a largo plazo (6 años), con una tasa de interés de un 15% anual. En la Tabla 9.3 se muestra la estructura de amortización del préstamo.

**Tabla 9.3. Amortización del préstamo (en millones CL\$)**  
(Fuente: Elaboración propia)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Amortización deuda</b>	0.00	22.64	26.04	29.95	34.44	39.61	45.55
<b>Saldo insoluto</b>	198.22	175.58	149.54	119.59	85.15	45.55	0.00
<b>Intereses</b>	0.00	29.73	26.34	22.43	17.94	12.77	6.83
<b>Cuota</b>	0.00	52.38	52.38	52.38	52.38	52.38	52.38
<b>Deuda pagada</b>	0.00	52.38	104.76	157.13	209.51	261.89	314.27

## 9.3. Previsión de ventas anuales

Para la previsión de los ingresos del primer año se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- 3 cursos base (especialidades): trekking / montañismo, mountain bike y buceo
- Para cada curso base se ha estimado una venta de 12 cursos mensuales el primer semestre, 24 cursos para el tercer trimestre y 72 cursos para el cuarto trimestre, lo que totaliza un total de 72 cursos por especialidad, 1080 cursos en el primer año para todas las especialidades.
- El precio de venta para cada curso base de especialidad se ha fijado en:
  - Trekking / montañismo: \$300,000.-
  - Mountain bike: \$150,000.-
  - Buceo: \$250,000.-

En la Tabla 9.4 se muestran las previsiones de venta para el primer año.

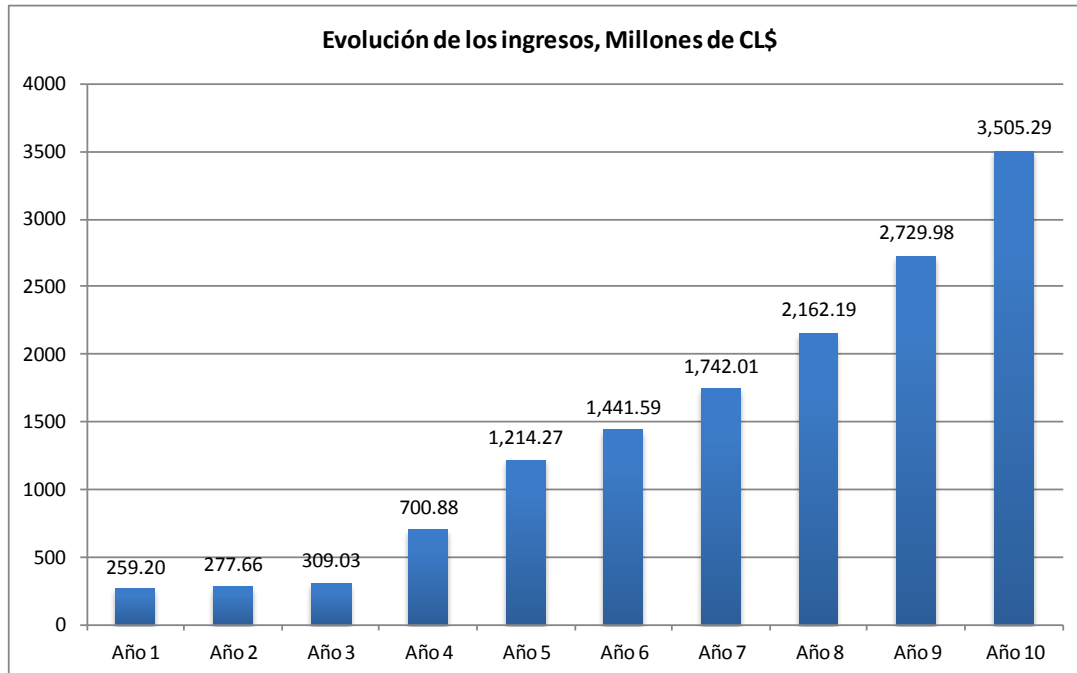
**Tabla 9.4. Previsiones de ventas para el primer año**  
(Fuente: Elaboración propia)

Ventas	Precio Promedio (CL\$)	Unidades Mensuales Vendidas 1er Sem.	Unidades Mensuales Vendidas 3er Trim.	Unidades Mensuales Vendidas 4to Trim.	Total Unidades Vendidas/ Año	Total Ventas 1er Año (CL\$)
Cursos Trekking / Montañismo	300,000	12	24	72	360	108,000,000
Cursos Mountain Bike	150,000	12	24	72	360	54,000,000
Cursos Buceo	250,000	12	24	72	360	97,200,000
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>72</b>	<b>216</b>	<b>1,080</b>	<b>259,200,000</b>

Una vez hecha la estimación para el primer año, se han proyectado las ventas para los años siguientes con las siguientes consideraciones:

- Incrementos en el precio de venta de los cursos: 3% en el año 2, 5% en el año 3, 6% en los años 6 y 7, y 7% en los restantes.
- Crecimiento de ventas por año: 4% en el año 2, con un incremento anual de un 2% en los sucesivos.

En la Figura 9.2 se muestran las previsiones de venta para los años analizados.



**Figura 9.2. Evolución prevista de los ingresos por ventas**  
(Fuente: Elaboración propia)

## 9.4. Proyección de gastos

### 9.4.1. Costos variables

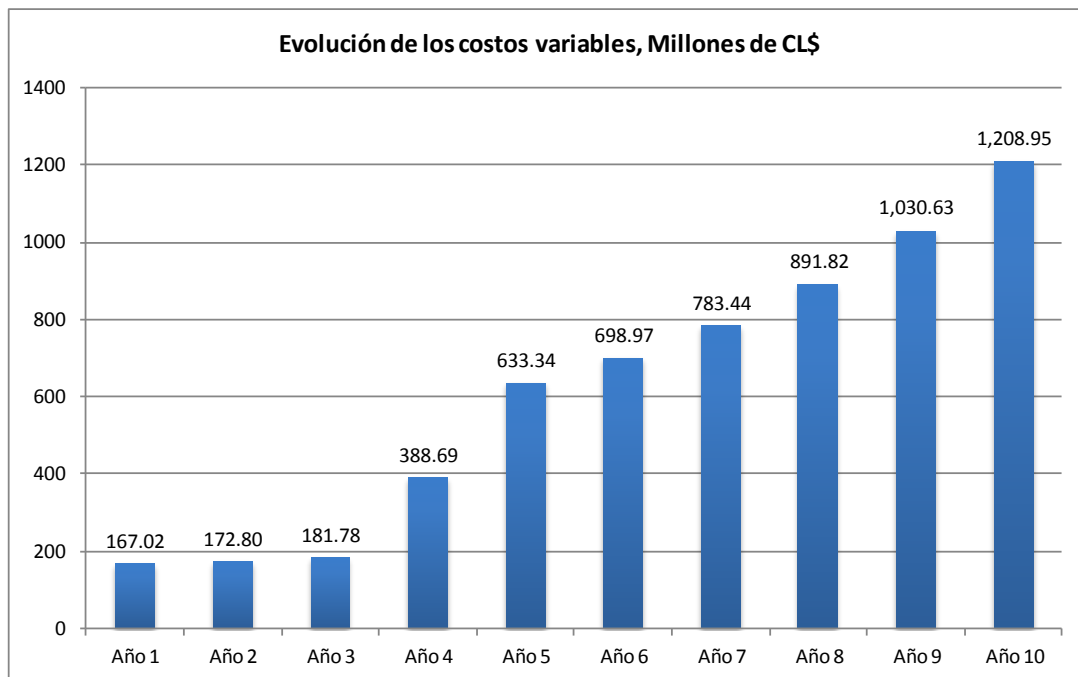
Se presentan a continuación los costes variables para los diez primeros años de vida del negocio.

Los costes variables tienen una incidencia del orden de un 60% en los primeros años, y luego del orden de un 40% en los últimos años analizados. Básicamente los constituyen:

- ✓ Instructor (costo del instructor por curso)
- ✓ Arriendo equipo / instalaciones
- ✓ Transporte excursiones (costo camioneta)
- ✓ Combustible excursiones
- ✓ Colación / Hidratación (que se le entregará a los alumnos en cada excursión)
- ✓ Material formativo (documentación de apoyo, libros, material fungible, etc.)
- ✓ Tramitación de licencias
- ✓ Comisión por ventas: 1% de las ventas

Se ha estimado, además, que el crecimiento de los costos variables sigue la misma tendencia que la de los ingresos por ventas, sin embargo, a partir del año 4 se reducen en un 15% debido a que se han considerado las sinergias y aprendizaje del negocio que permitirán hacer factible tal reducción.

En la Figura 9.3 se muestran las previsiones de los costos variables para los años analizados.



**Figura 9.3. Evolución prevista de los costos variables**  
(Fuente: Elaboración propia)

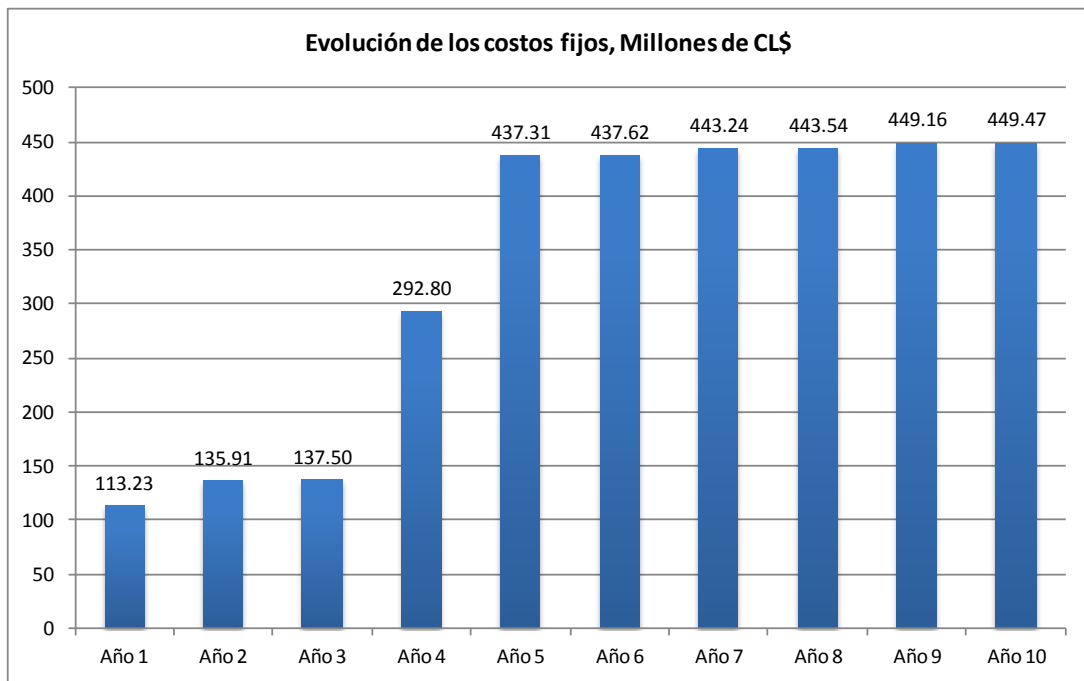
### 9.4.2. Costos fijos

A continuación se presentan los gastos fijos previstos asociados a la operación del negocio. Estos gastos fijos están constituidos por:

- ✓ Remuneraciones (asociado a la estructura de personas)
- ✓ Arrendamiento (oficinas de entre 75 y 100 m<sup>2</sup> para cada sede). Se ha considerado que a contar del año 5 (incorporación 3 sede), la sede de Santiago crece.
- ✓ Profesionales independientes (asesoría jurídica, asesoría contable, instructores eventuales)
- ✓ Servicios: Agua, Luz, Telefonía, Internet, TV
- ✓ Seguros (seguro turismo aventura y seguro incendio, robo y responsabilidad civil)
- ✓ Aplicación Informática: ERP
- ✓ Suministros de oficina
- ✓ Aseo (externo)
- ✓ Marketing (de acuerdo al plan de marketing definido en 6.4)
- ✓ Otros (1.5%)

Se ha estimado, un crecimiento anual de los costos fijos de un 0.5% a contar del año 2.

En la Figura 9.4 se muestran las previsiones de los costos fijos para los años analizados.



**Figura 9.4. Evolución prevista de los costos variables**  
(Fuente: Elaboración propia)

### 9.4.3. Remuneraciones

A continuación se muestra la estructura de remuneraciones considerada de acuerdo al plan de personas presentado en el Capítulo 8.

En la estimación del costo de salario se han considerado todas las disposiciones legales vigentes, más una provisión por vacaciones e indemnizaciones estimada en un 14% de sueldo líquido. Así mismo, se considerado un aumento salarial de un 1.5% año por medio, partiendo en el año 3.

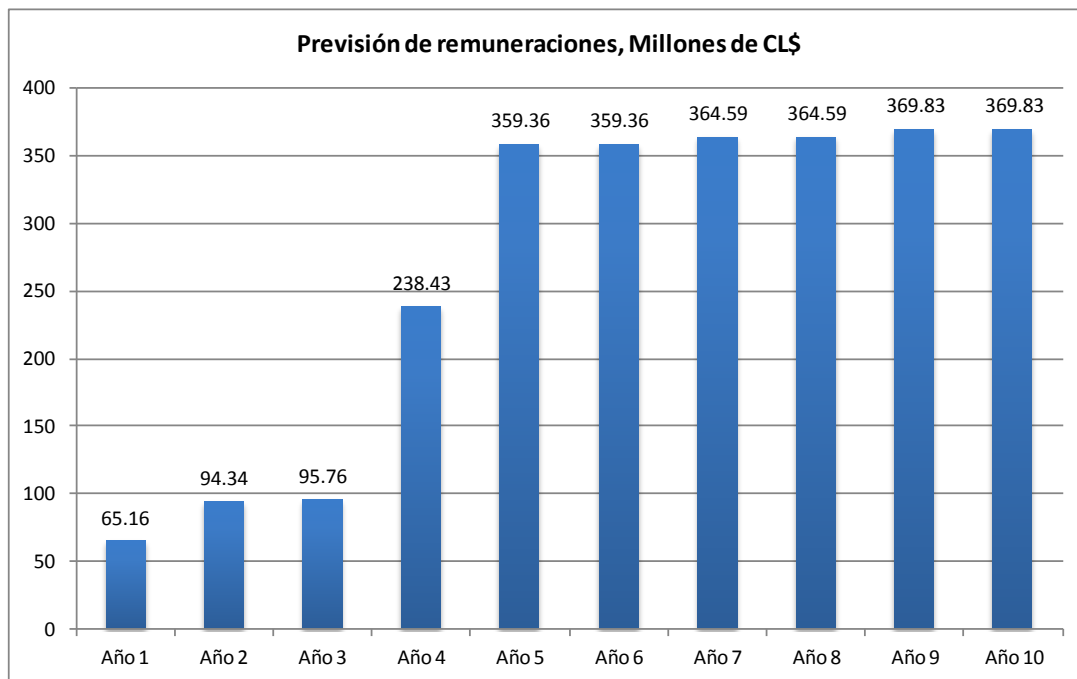
**Tabla 9.5. Estimación de remuneraciones**  
(Fuente: Elaboración propia)

Cargo	Sueldo Base (CL\$)	Sueldo Líquido <sup>(1)</sup> (CL\$)	Costo Empresa <sup>(2)</sup> (CL\$)
Director General	1,750,000	2,057,500	2,793,918
Director de Operaciones / Sede	1,350,000	1,637,500	2,215,284
Director Comercial	1,350,000	1,637,500	2,215,284
Director de Personas	1,350,000	1,637,500	2,215,284
Director Adm. y Finanzas	1,350,000	1,637,500	2,215,284
Instructor	750,000	897,500	1,216,136
Coordinador Académico	750,000	897,500	1,216,136
Coordinador Excursiones	750,000	897,500	1,216,136
Ejecutivo Ventas	550,000	687,500	926,819
Asistente Ejecutivo	250,000	372,500	492,843

Notas:

1. Sueldo Líquido: considera el sueldo base más: gratificaciones, asignación por movilización y colación.
2. Costo Empresa: considera el sueldo líquido más: cotización de salud y previsión (AFP), seguro de cesantía, seguro accidentes del trabajo, seguro de invalidez y sobrevivencia, y la provisión por vacaciones e indemnización.

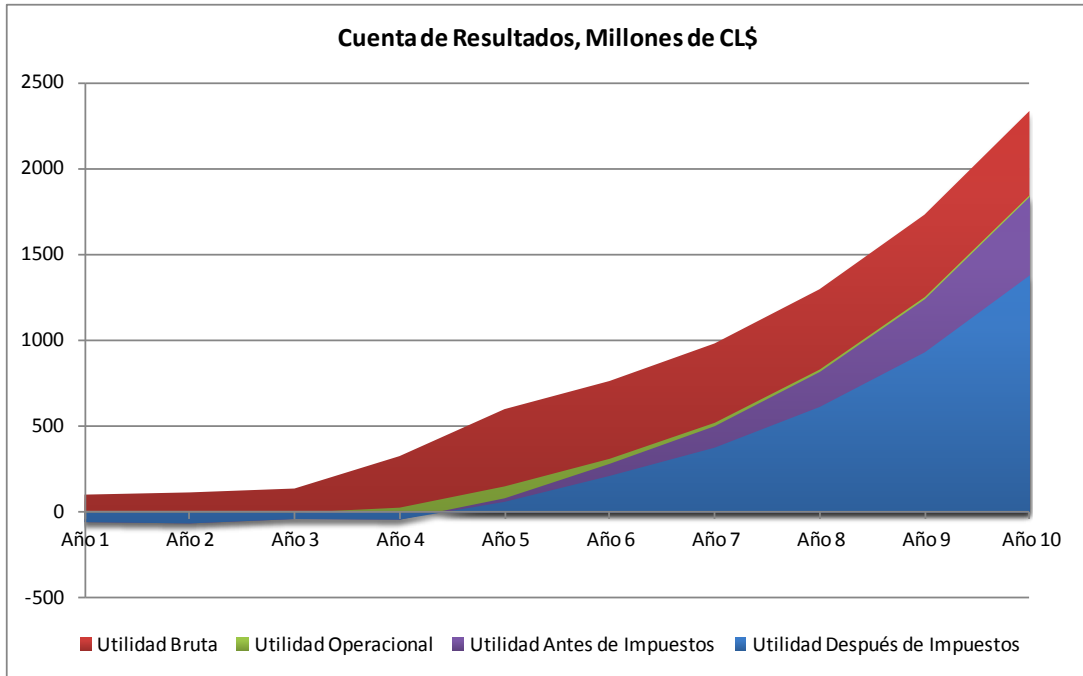
En la Figura 9.5 se muestran las previsiones de remuneraciones para los años analizados.



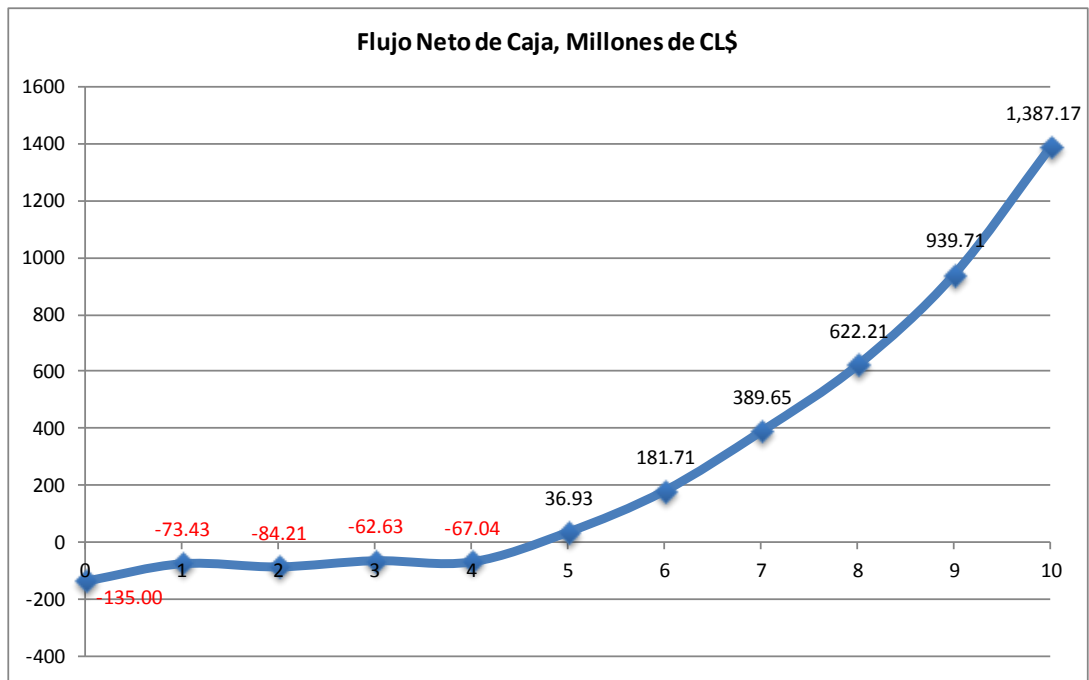
**Figura 9.5. Evolución prevista de las remuneraciones**  
(Fuente: Elaboración propia)







**Figura 9.6. Cuenta de resultados prevista**  
(Fuente: Elaboración propia)



**Figura 9.7. Flujo neto de caja previsto**  
(Fuente: Elaboración propia)

### 9.5.1. Valor actual neto y tasa interna de retorno

Para la estimación del valor actual neto (VAN) del proyecto se ha utilizado una tasa de descuento considerando la tasa libre de riesgo para bonos del Banco Central a 10 años, de 4.63%, y una prima por riesgo del negocio estimada en un 15%. Por lo tanto la tasa de descuento a utilizar en la estimación del VAN es de un 20%. Se debe considerar, además, que el rendimiento de la industria del turismo aventura fue de un 15.3% en 2013, de acuerdo a reportes de la Adventure Travel Association (2014), por lo que una tasa de un 20% resulta coherente.

Luego, considerando la tasa antes indicada, el valor actual neto del proyecto con financiamiento es de \$ 412.06 millones, para un período de 10 años. Así mismo, la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de un 35%. Por lo tanto, ambos indicadores darían un resultado favorable para la ejecución del negocio.

El plazo de recuperación del proyecto estaría en el 8° año.

**Tabla 9.7. Estimación de VAN y TIR, en millones de CL\$**  
(Fuente: Elaboración propia)

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO NETO DE CAJA	-135.00	-73.43	-84.21	-62.63	-67.04	36.93	181.71	389.65	622.21	939.71	1387.17
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-135.00	-61.19	-58.48	-36.24	-32.33	14.84	60.86	108.75	144.71	182.12	224.04
FLUJO DE CAJA ACUMULADO ACTUALIZADO	-135.00	-196.19	-254.67	-290.92	-323.25	-308.41	-247.55	-138.81	5.90	188.02	412.06

Tasa de descuento	20%
VAN (Millones de CL\$)	412.06
TIR	35%
Recuperación inversión	Año 8

### 9.6. Flujo de tesorería previsto

Como último aspecto en el plan financiero se ha realizado una previsión del flujo previsto de tesorería, de manera de asegurar una operación del negocio año tras año. En la Tabla 9.8 se muestra la previsión de tesorería.

**Tabla 9.8. Previsión de tesorería, en millones de CL\$**  
(Fuente: Elaboración propia)

Cantidad de sedes		1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Movimiento de fondos		-73.43	-84.21	-62.63	-67.04	36.93	181.71	389.65	622.21	939.71	1387.17
+ Desembolsos de capital	135.00										
+ Financiamiento L.P.	198.22										
+ Fianaciemiento C.P.											
- Inversión	40.79										
= Variación de tesorería	292.43	-73.43	-84.21	-62.63	-67.04	36.93	181.71	389.65	622.21	939.71	1387.17
+ Saldo tesorería		292.43	219.00	134.79	72.16	5.11	42.04	223.75	613.41	1235.62	2175.33
= Saldo final disponible	292.43	219.00	134.79	72.16	5.11	42.04	223.75	613.41	1235.62	2175.33	3562.50

Como se puede observar, los flujos anuales son siempre positivos, por lo que se puede afirmar que existiría la capacidad financiera para la operación del negocio.

## 10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El listado de actividades previstas para la puesta en marcha e inicio del negocio es el siguiente:

- Registro del dominio web.
- Registro de la marca
- Constitución de la sociedad (creación de la empresa)
- Solicitud de préstamo a largo plazo
- Selección del personal
- Gestión de arriendo de local (selección y contrato)
- Solicitud de permisos de obra, remodelaciones.
- Acondicionamiento / remodelación del local.
- Contactos con proveedores.
- Adquisición de equipamiento
- Solicitud de permiso de apertura (municipal)
- Inicio de campaña promocional de apertura
- Inicio de la actividad

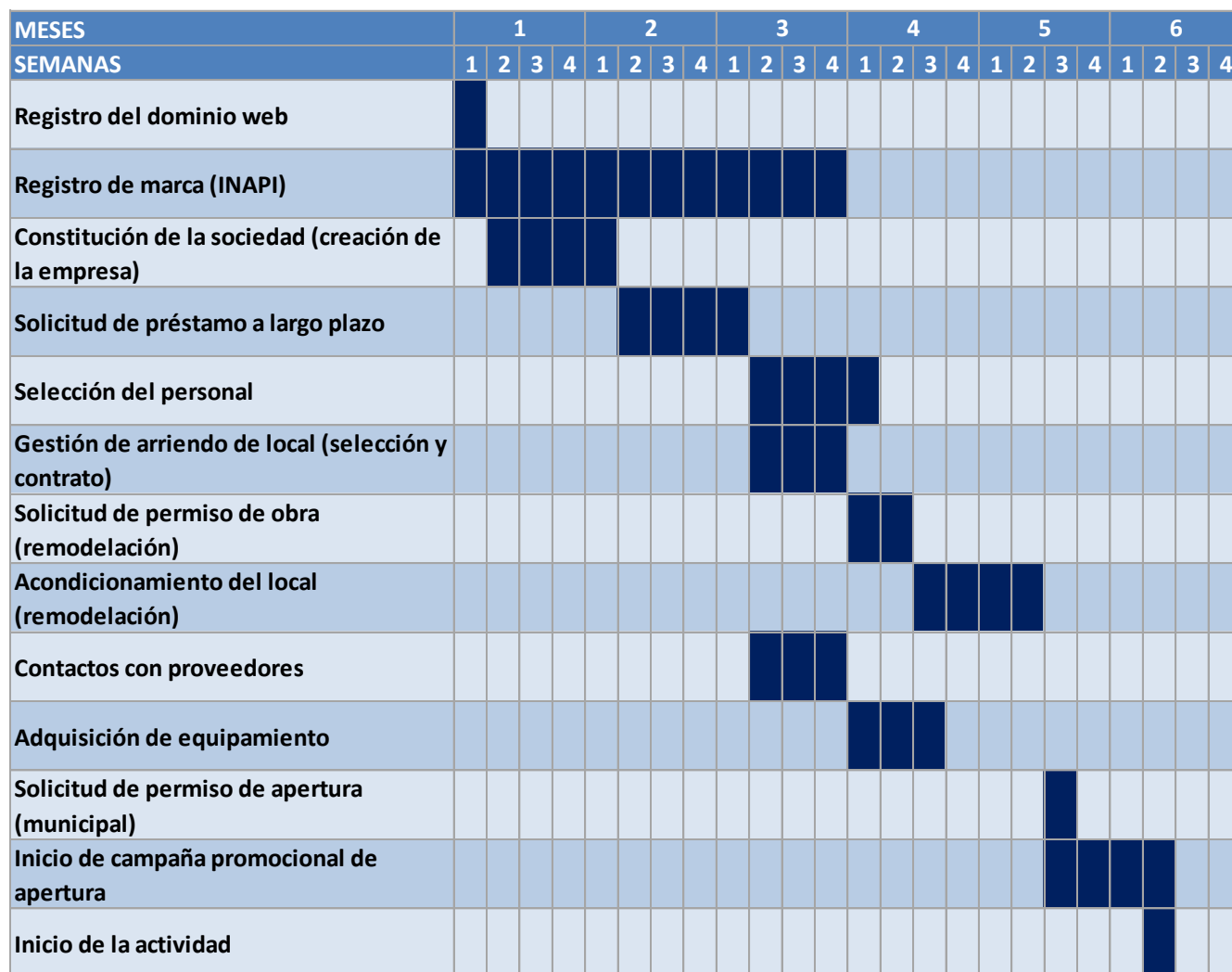


Figura 10.1. Cronograma de implementación  
(Fuente: Elaboración propia)

## 11. CONCLUSIONES

La idea de negocio surge del fuerte incremento que ha experimentado la práctica de deportes aventura, y el turismo aventura en general, tanto en el mundo como en Chile. En Chile, competencias del tipo “aventura”, se realizan prácticamente todos los meses del año. Del mismo modo, Chile tiene atractivos naturales que lo hacen ideal para el turismo aventura y los deportes asociados, lo que es refrendado con que el próximo “Adventure Travel World Summit”, organizado por la Adventure Travel Trade Association, se realizará en Puerto Varas en octubre de 2015.

En este contexto, ofrecer la experiencia de aprender y practicar deportes aventura resulta una oportunidad de negocio interesante, que este plan de negocios ha pretendido establecer. Para esto, se han determinado una serie de factores críticos de éxito que se han abordado en diferentes etapas del plan: Clientes (adquisición y fidelización), Personas (selección, calificación y motivación de instructores), Producto (definición de cursos, personalización y flexibilidad de la oferta), Alianzas (asociatividad para los servicios de apoyo), Equipamiento, Seguridad (estándares y factores legales), y Finanzas (obtener rendimientos que permitan darle sustentabilidad al negocio).

A partir del estudio de mercado realizado se ha determinado el perfil del cliente que apunta al negocio, personas motivadas por un estilo de vida saludable, que disfrutan de la naturaleza y de la conservación del medio ambiente, así como de la actividad física al aire libre. Además, se ha establecido la oferta inicial de cursos, el precio y las 3 primeras sedes con las que se espera conquistar el mercado (centros urbanos cercanos a atractivos naturales de interés turístico).

Por otra parte, este plan de negocios se ha orientado de forma que la estrategia de negocio sea hacia el cliente y el servicio, desarrollando una propuesta de valor fundamentalmente que se podría denominar como “Intimidad con el Cliente”, estableciendo relaciones a largo plazo y logrando lealtad y satisfacción de los mismos. Se busca una excelencia en la cercanía con el cliente y en la calidad del servicio, posicionando al cliente como objetivo o centro de la operación y de la innovación.

La estrategia planteada pretende darle sustentabilidad al negocio en el tiempo, delineando así las operaciones, acciones de marketing y las personas que formarán la empresa.

La implementación del negocio se ha estimado en un tiempo aproximado de 6 meses y se necesita un capital de inversión de \$333,224,254. Este capital se estima conseguir aproximadamente el 60% del mismo mediante un préstamo con una tasa preferencial de 15% a 6 años.

Las consideraciones de ventas realizadas se estiman razonable, y hasta conservadoras, ya que representarían aproximadamente 0.4% del segmento objetivo inicialmente, para llegar a un 2%. Con esta estimación, más la realizada de los costos asociados, se obtiene que tanto el valor actual neto como la tasa interna de retorno harían viable el desarrollo del negocio: VAN = \$412,055,773 (tasa de descuento de 20%), TIR = 35% (con financiamiento de un 60%).

## 12. BIBLIOGRAFÍA

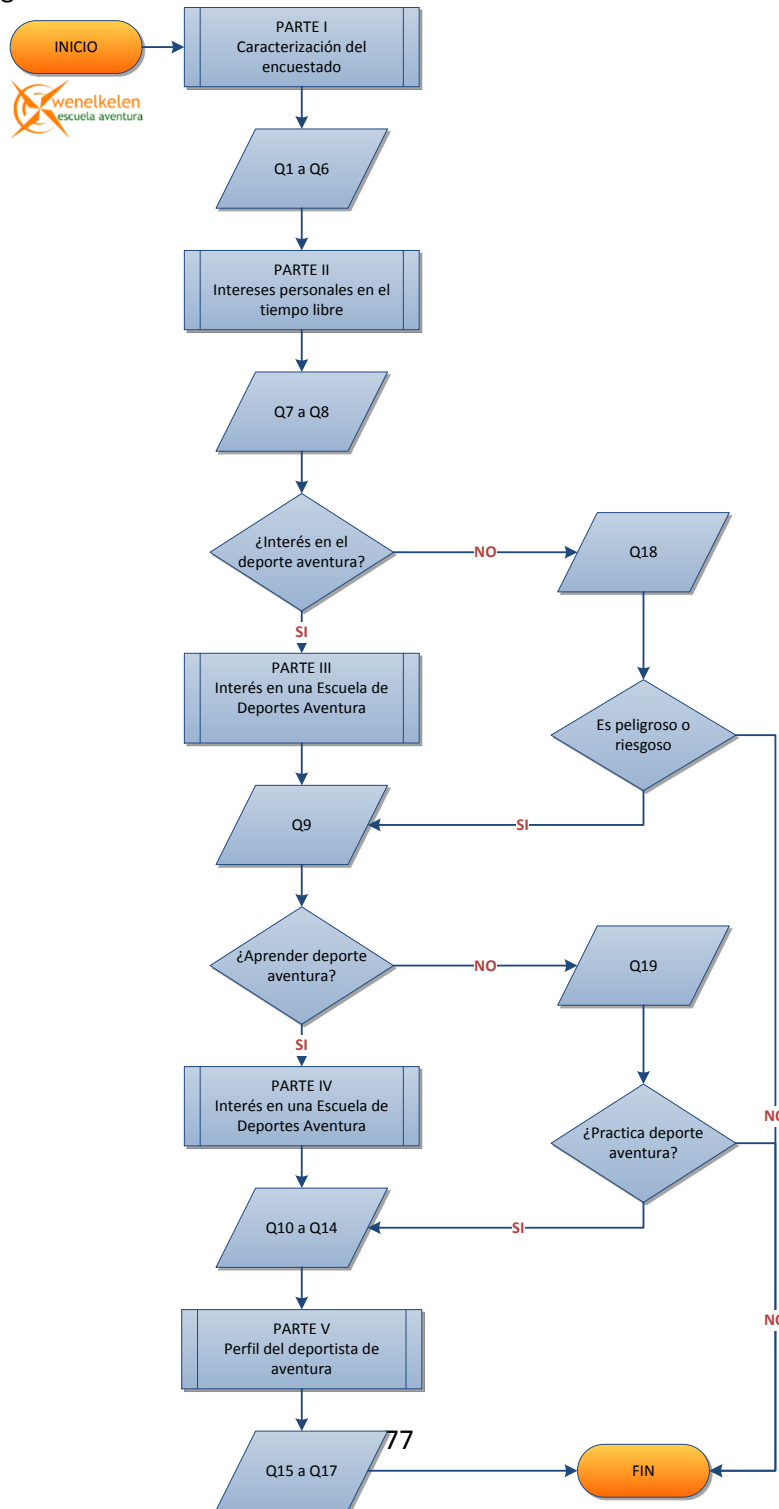
1. Adventure Travel Trade Association, [www.adventuretravel.biz](http://www.adventuretravel.biz)
2. Adventure Tourism Development Index – ADTI, “Adventure Tourism Development Index – Report 2011”, Octubre 2012
3. Berk, J. y DeMarzo, P., “Corporate Finance”, 3rd Edition, 2014
4. Berry, L., “¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente”, 1996.
5. Breivik, G., “Trends in adventure sports in a post-modern society”, Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics, Vol. 13, No. 2, pg. 260-273, 2010.
6. Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N., “Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros”, 12va Edición, 2009
7. Frei, F., Morriss, A., “Uncommon Service - How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business”, 2012
8. Grönroos, C., “Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition”, 3rd Edition, 2007
9. Grönroos, “Value-driven relational marketing”, 1997
10. Harvard Business Press, “Creating a Business Plan”, Pocket Mentor Series, 2007
11. Haksever, C., y Render, B., “Service Management - An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations”, 1<sup>st</sup> Edition, 2013
12. Hax, A., “The Delta Model – Reinventing Your Business Strategy”, 2010
13. Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., “Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)”, 7<sup>th</sup> Edition, 2007
14. Jiménez, L., “Turismo: tendencias globales y planificación estratégica”, 1ra Edición, 2013
15. Johnston, R., Clark, G., Shulver, M., “Service Operations Management: Improving Service Delivery”, 4<sup>th</sup> Edition, 2007
16. Kotler, P., et al. “Marketing turístico”, 5ta Edición, 2011
17. Maister, D., “Managing the Professional Service Firm”, 1997
18. Malhotra, N., “Investigación de Mercados”, 5ta Edición, 2008
19. Parasuraman, A et al., “SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. Journal of Retailing, Volumen 64, Nº 1, Primavera, págs. 12-40, 1988.
20. Porter, M., What is strategy?, Harvard Business Review, 1996
21. Porter, M., “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, Harvard Business Review, 2008
22. Sapag, N., “Proyectos de inversión - Formulación y evaluación” 2a Edición, 2011
23. Secretaría de Turismo de Chile, “Estrategia Nacional de Turismo 2012 – 2020”, 2012
24. SERNATUR, “Sello de Calidad Turística”, [www.calidadturistica.cl](http://www.calidadturistica.cl)
25. SERNATUR, “Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos”, [www.calidadturismo.cl](http://www.calidadturismo.cl)
26. Sitio Oficial de Turismo de Chile, “Deportes y Aventura”, [www.chile.travel/que-hacer/deportes-y-aventura-en-chile](http://www.chile.travel/que-hacer/deportes-y-aventura-en-chile)
27. Sinek, S., “Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”, Portfolio Trade, Reprint edition, 2011.
28. Treacy, M. y Wiersema, F., “La disciplina de los líderes del mercado”, 1995.
29. Zeithaml, V., Gremler, D. y Bitner, M.J., “Services Marketing”, 6<sup>th</sup> Edition, 2012.

### 13. ANEXOS

#### ANEXO A. ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESCUELA DEPORTES AVENTURA

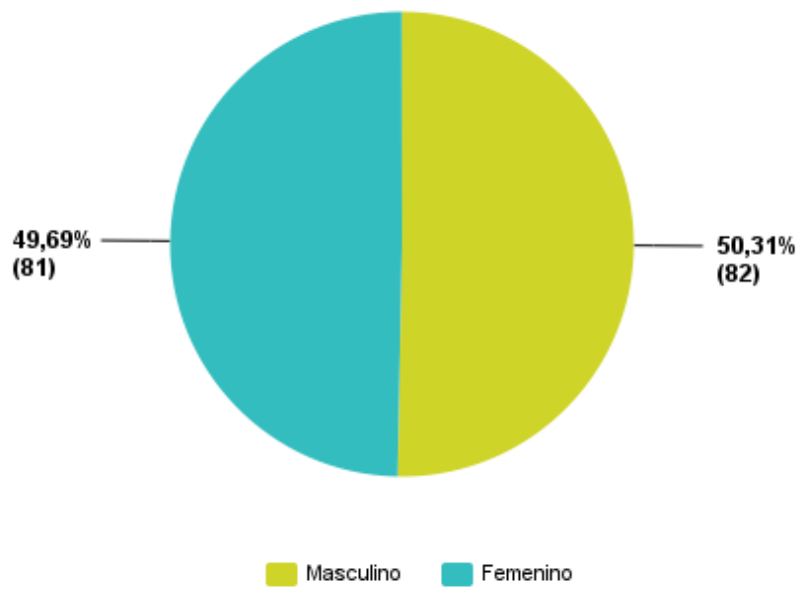
La encuesta fue realizada entre el 27 de agosto de 2014 y el 06 de octubre de 2014, siendo respondida por 163 personas (146 en forma completa).

A continuación se muestra el diagrama de flujo de las preguntas realizadas, y luego se muestran los resultados de cada una de las preguntas.



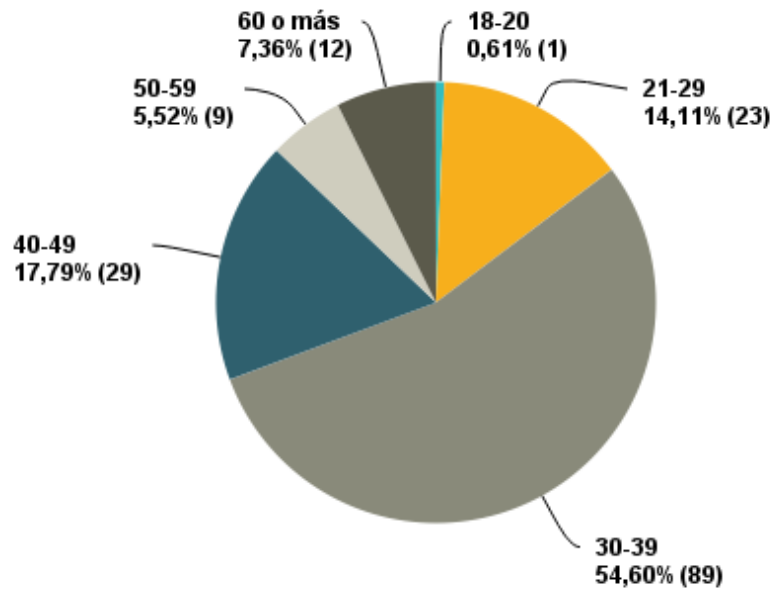
**Q1: ¿Sexo?**

Respondido: 163 Omitido: 0



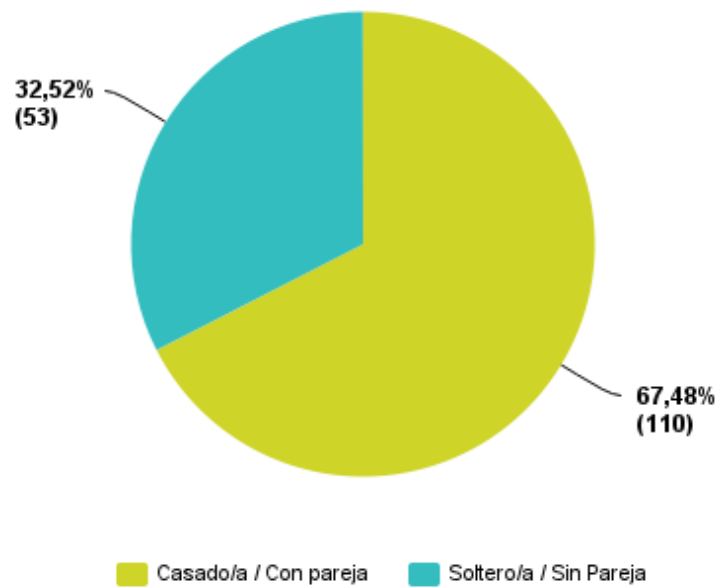
**Q2: ¿Cuál es tu edad?**

Respondido: 163 Omitido: 0



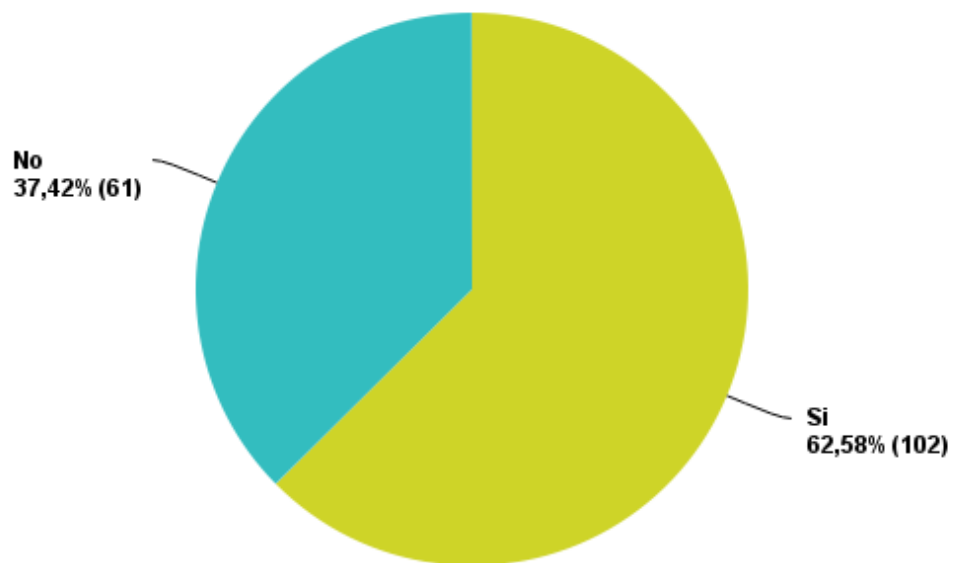
**Q3: ¿Cuál es tu estado personal actual?**

Respondido: 163 Omitido: 0



**Q4: ¿Tienes hijos?**

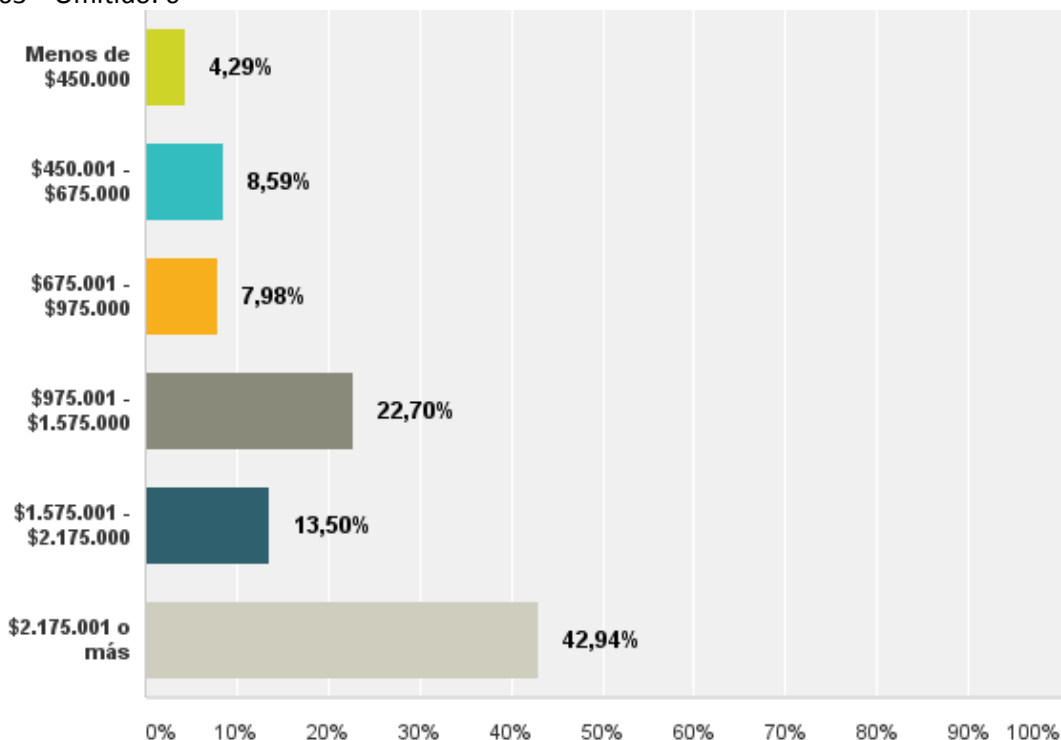
Respondido: 163 Omitido: 0





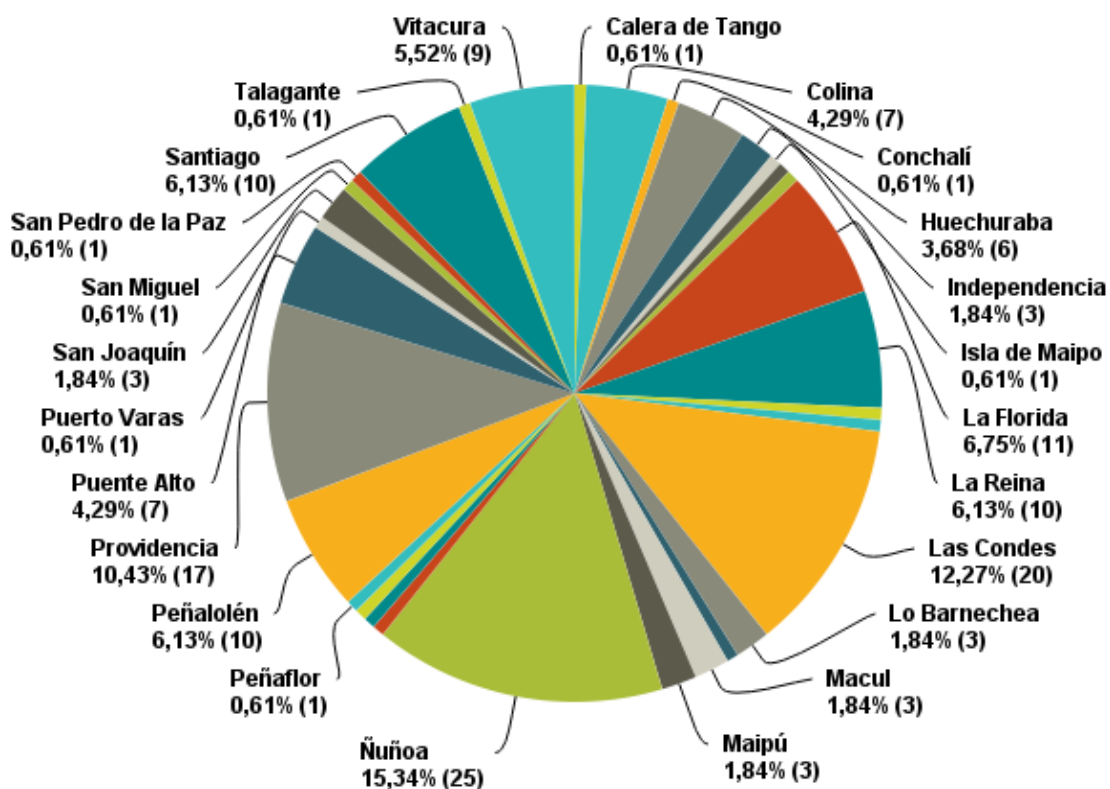
**Q5: Por favor indica tu nivel mensual de ingresos (aproximado, solo a título referencial)**

Respondido: 163 Omitido: 0



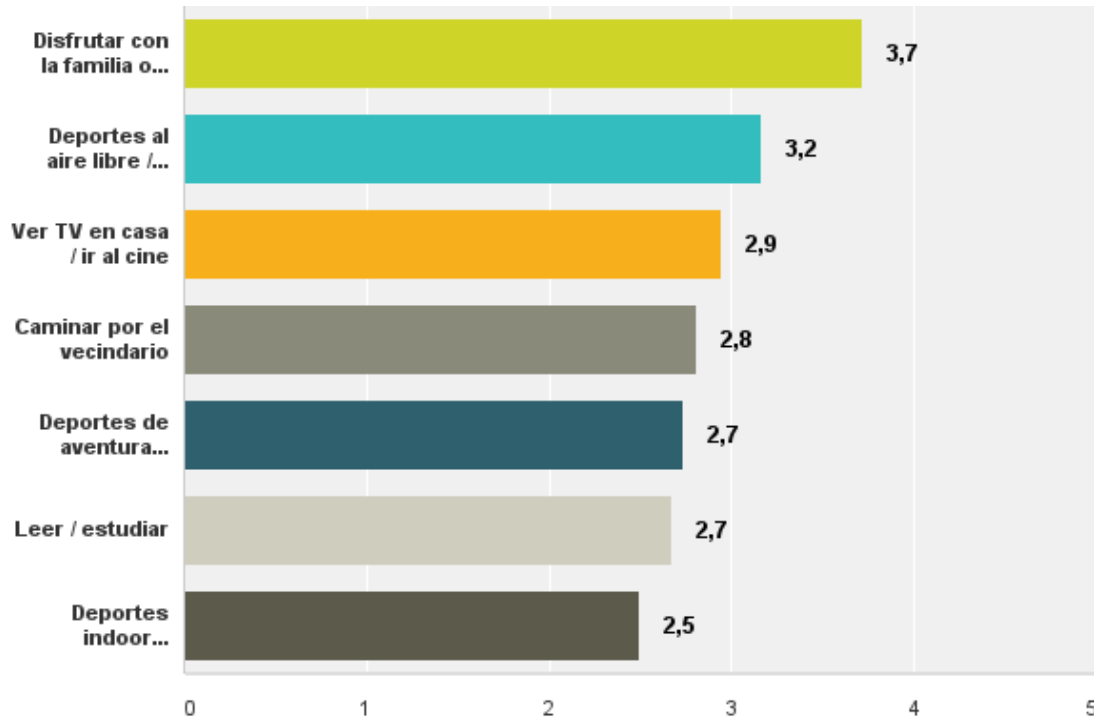
**Q6: En este momento, ¿en qué comuna resides?**

Respondido: 163 Omitido: 0



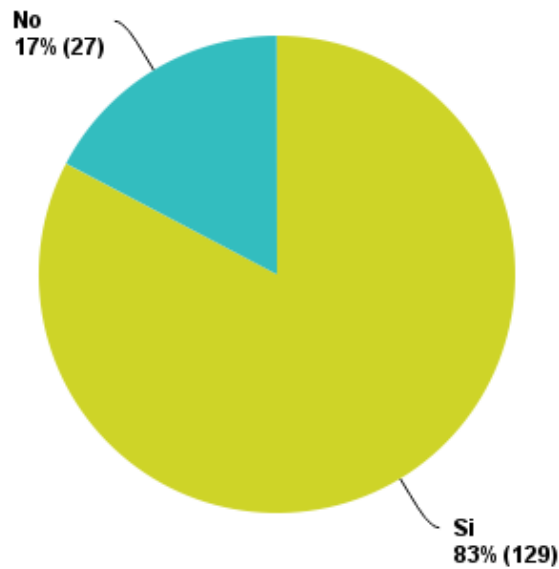
**Q7: ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?**

Respondido: 156 Omitido: 7



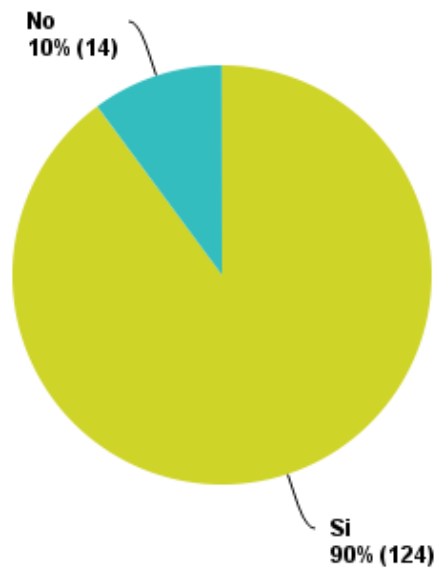
**Q8: ¿Te interesaría practicar algún deporte aventura (trekking, escalada, montañismo, buceo, mountain bike, etc.)?**

Respondido: 156 Omitido: 7



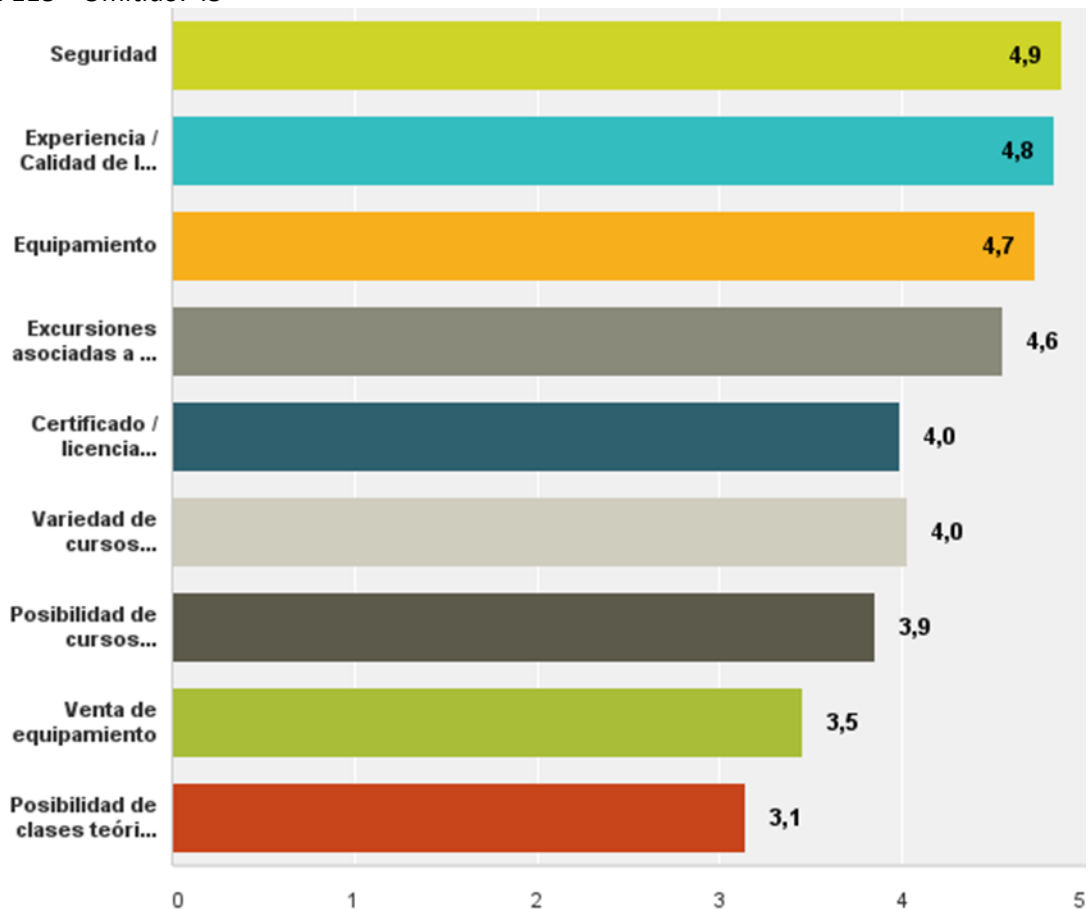
**Q9: Si tuvieras la posibilidad de aprender, en una escuela especializada, algún deporte aventura, de modo de hacerlo en forma segura, ¿te interesaría?**

Respondido: 138 Omitido: 25



**Q10: Considerando una "Escuela de Deportes Aventura", te agradecería calificaras qué tan importante son los siguientes aspectos:**

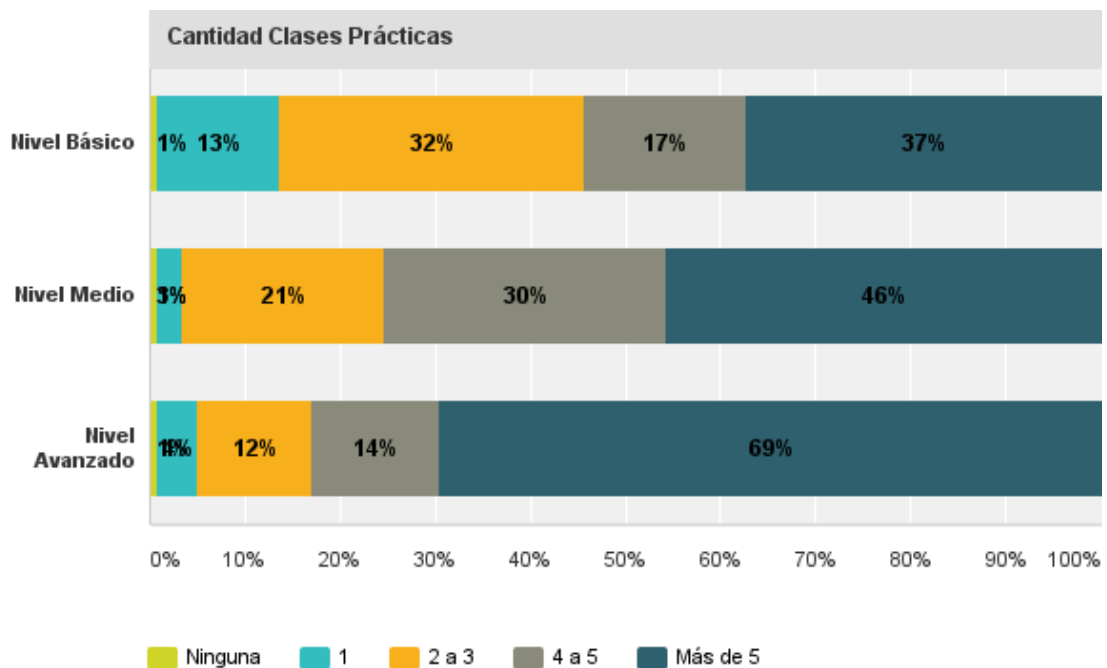
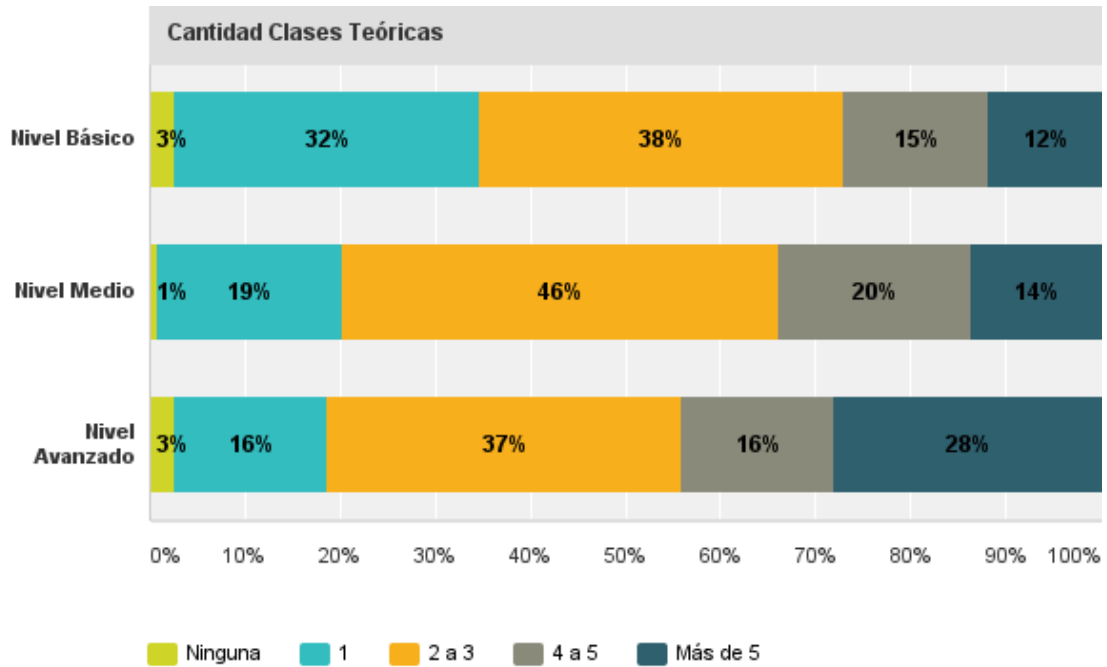
Respondido: 118 Omitido: 45



	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Algo importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Total</b>	<b>Ranking promedio</b>
Seguridad	<b>0,00%</b> 0,0	<b>0,00%</b> 0,0	<b>0,85%</b> 1,0	<b>11,02%</b> 13,0	<b>88,14%</b> 104,0	118	4,87
Experiencia / Calidad de los instructores	<b>0,00%</b> 0,0	<b>0,00%</b> 0,0	<b>0,85%</b> 1,0	<b>15,25%</b> 18,0	<b>83,90%</b> 99,0	118	4,83
Equipamiento	<b>0,00%</b> 0,0	<b>0,00%</b> 0,0	<b>1,69%</b> 2,0	<b>23,73%</b> 28,0	<b>74,58%</b> 88,0	118	4,73
Excursiones asociadas a las clases prácticas (lugar físico)	<b>0,85%</b> 1,0	<b>0,00%</b> 0,0	<b>5,08%</b> 6,0	<b>31,36%</b> 37,0	<b>62,71%</b> 74,0	118	4,55
Certificado / licencia asociada a la práctica del deporte aventura	<b>4,24%</b> 5,0	<b>5,93%</b> 7,0	<b>17,80%</b> 21,0	<b>30,51%</b> 36,0	<b>41,53%</b> 49,0	118	3,99
Variedad de cursos (diferentes tipos de deportes)	<b>1,69%</b> 2,0	<b>0,85%</b> 1,0	<b>20,34%</b> 24,0	<b>46,61%</b> 55,0	<b>30,51%</b> 36,0	118	4,03
Posibilidad de cursos personalizados	<b>0,85%</b> 1,0	<b>5,93%</b> 7,0	<b>29,66%</b> 35,0	<b>34,75%</b> 41,0	<b>28,81%</b> 34,0	118	3,85
Venta de equipamiento	<b>2,54%</b> 3,0	<b>16,10%</b> 19,0	<b>34,75%</b> 41,0	<b>27,12%</b> 32,0	<b>19,49%</b> 23,0	118	3,45
Posibilidad de clases teóricas on-line	<b>5,93%</b> 7,0	<b>23,73%</b> 28,0	<b>30,51%</b> 36,0	<b>30,51%</b> 36,0	<b>9,32%</b> 11,0	118	3,14

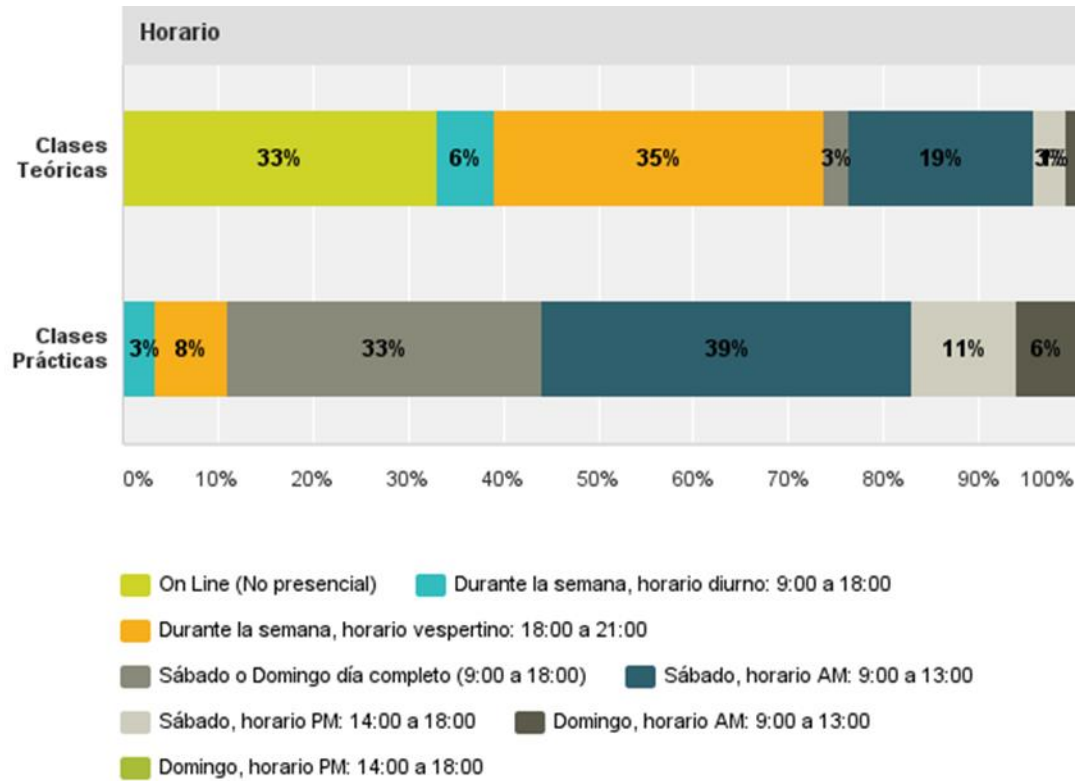
**Q11: En relación a la extensión de los cursos, ¿cuántas clases te agradecería tener para aprender?**

Respondido: 118 Omitido: 45



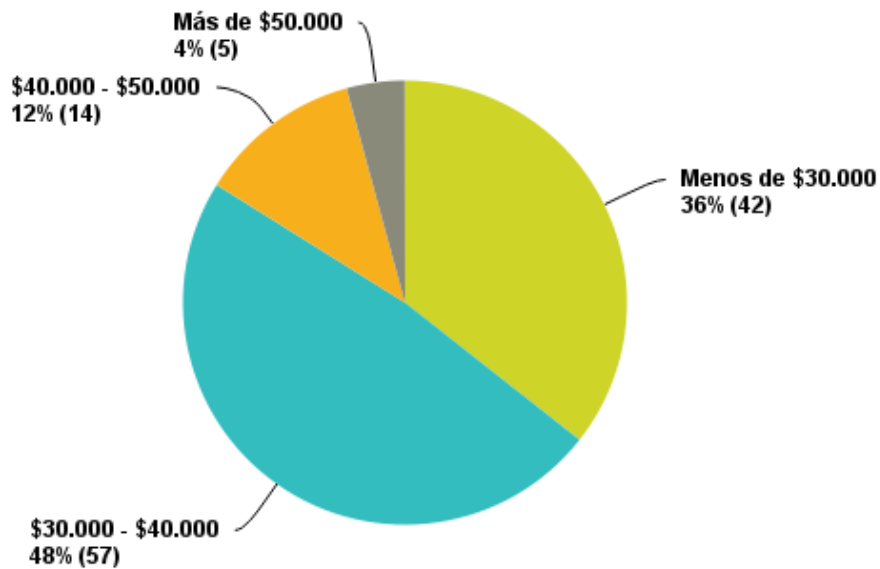
**Q12: En relación a los días y horario de los cursos, ¿qué opción te acomodaría más?**

Respondido: 118 Omitido: 45



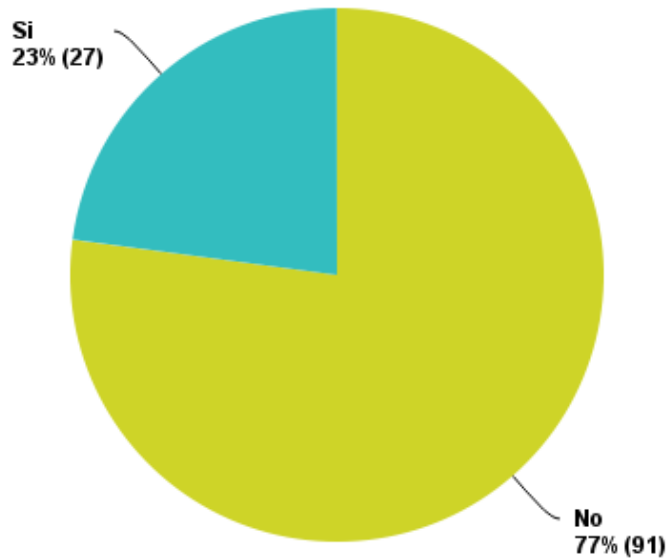
**Q13: Considerando los atributos antes expuestos, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por clase? (Incluyendo el equipamiento básico necesario)**

Respondido: 118 Omitido: 45



**Q14: ¿Conoces escuelas de deporte aventura en Chile?**

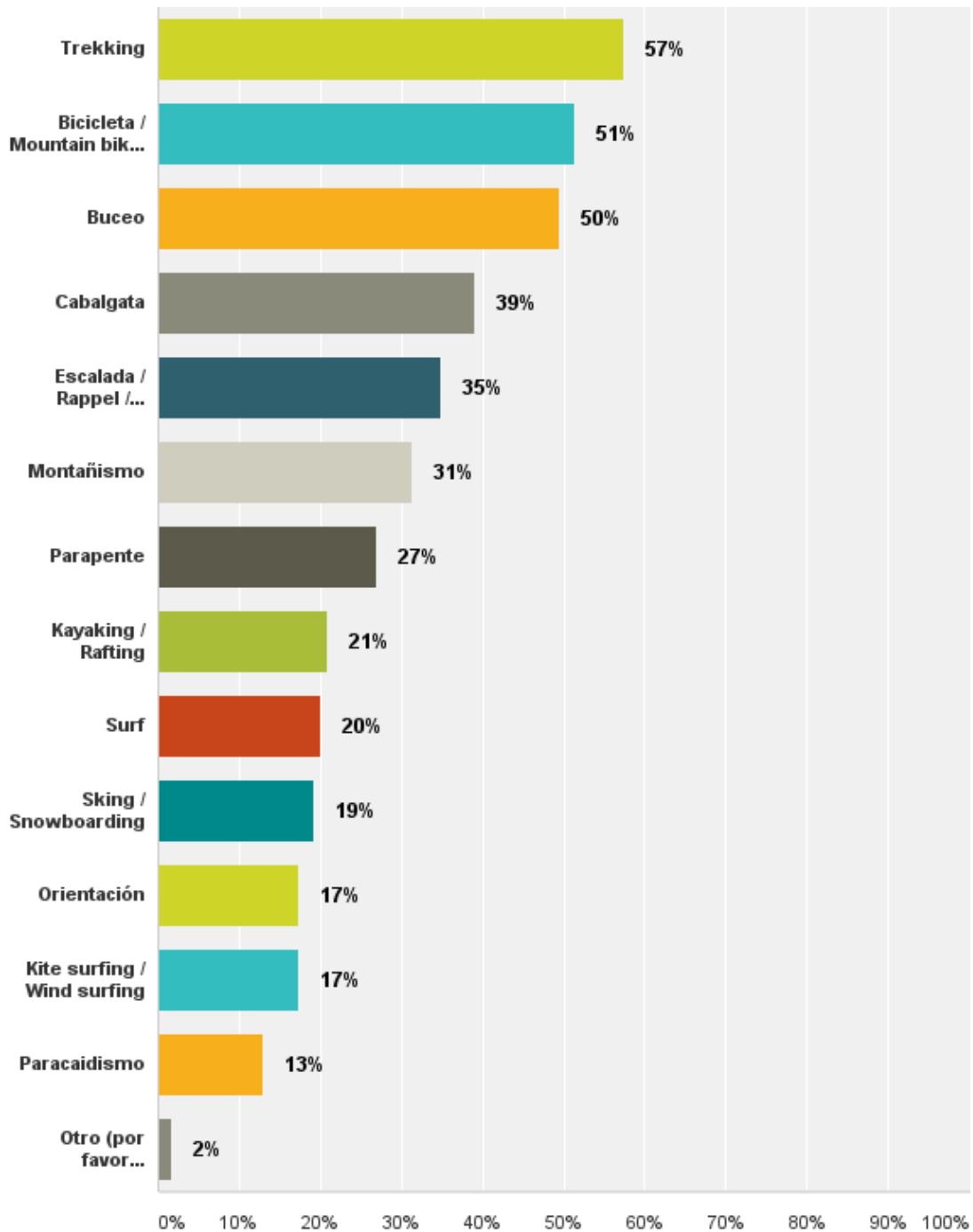
Respondido: 118 Omitido: 45



Nro.	Si conoces, por favor indica cuál(es)
1	kayak en cascada de las animas, cajón del maipo
2	Altaventura
3	La Catolica
4	Volcán Osorno, Cóndor Blanco
5	i.- Buceo Aventura ii.- Geoaventura iii.- Chileparapente iv.- Paracaidismo Chile
6	escuela de surf en La Serena
7	Escuela de Montañismo UC, asociada al curso de Montañismo (sólo alumnos UC)
8	Geoaventura Aventuraaconcagua Aguaventura Cascada de las animas
9	Mangosta
10	Estuve en una de montañismo con gente de la USACH
11	ORCA CENTRO DE BUCEO MIKE RAPU
12	El muro, en vespucio Muro de escalada de Mall Sport Freeride, entrenamiento pa MTB
13	echme,de orosman canales
14	escuelas de buceo y de andinismo (no recuerdo los nombres)
15	Skydiveandes
16	Las conozco de nombre por que he investigado para hacer buceo y escalar pero no he utilizado ninguna hasta el momento
17	El muro
18	Buceo en los molles
19	Buceamar
20	Ecoaventura
21	Vertical , rappel hile, geoaventura , fulladrenalin , aguaventura,
22	Geoaventura
23	Vertical, cascada de las animas
24	Vertical
25	Clubes de mantañismo. Enam

Q15: ¿Cuál de estos deportes aventura te gustaría practicar / aprender? Por favor marca los 4 que más te interesan. Si practicas alguno, por favor márcalo.

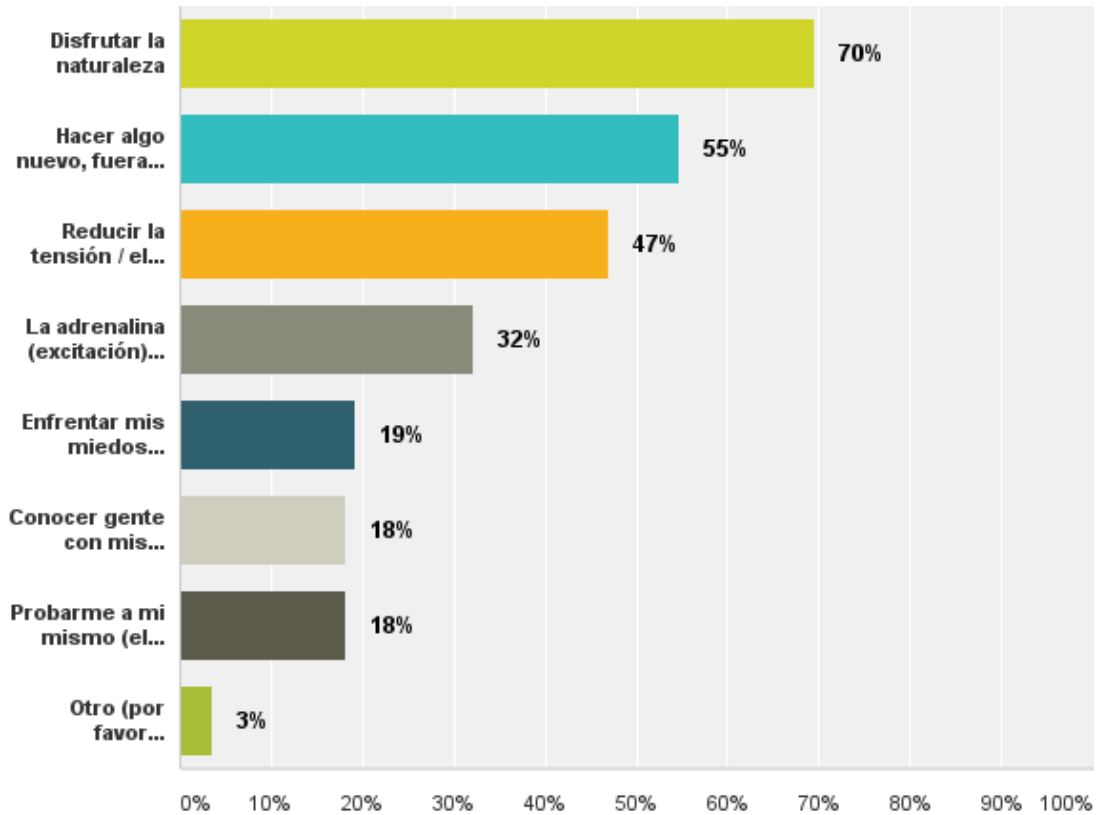
Respondido: 115 Omitido: 48





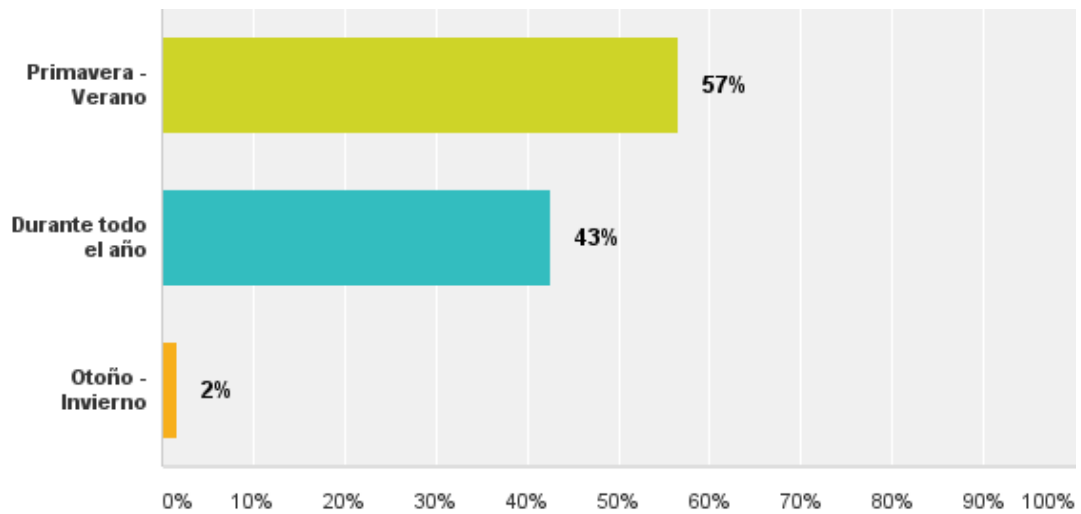
**Q16: ¿Cuál es (o sería) tu principal motivación para practicar deportes de aventura?**

Respondido: 115 Omitido: 48



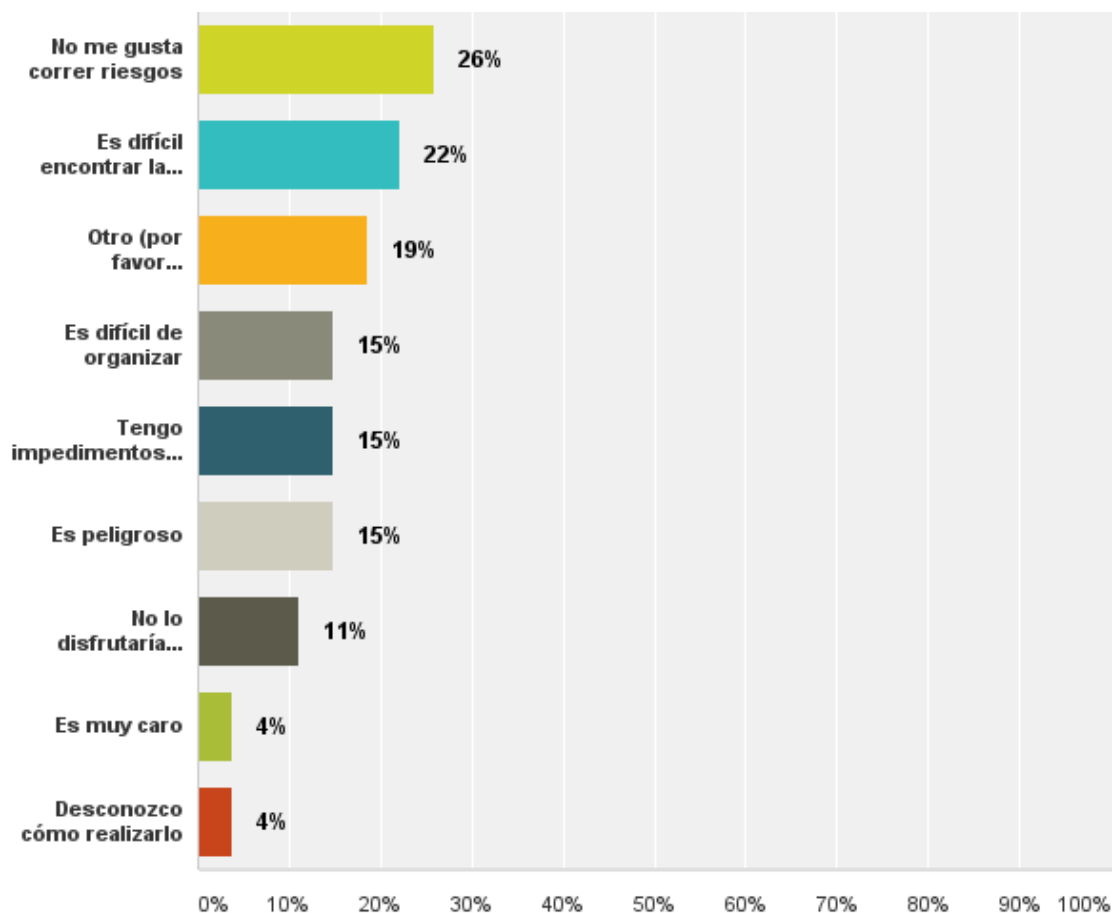
**Q17: ¿En qué época del año sueles practicar (o practicarías) deportes de aventura?**

Respondido: 115 Omitido: 48



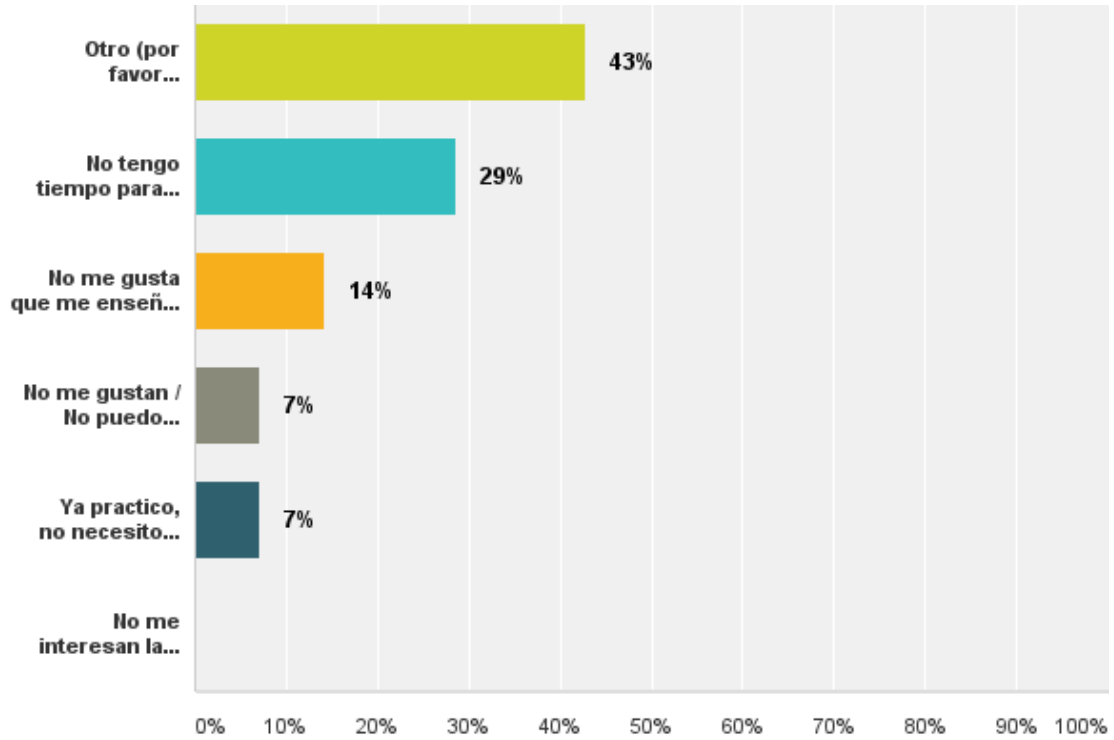
**Q18: ¿Por qué no te interesaría practicar deportes aventura?**

Respondido: 27 Omitido: 136



**Q19: Te agradecería me indicaras por qué no tienes interés en practicar deportes aventura**

Respondido: 14 Omitido: 149



Nr.	Otro (por favor especifica)
1	me enferman las modas
2	los encuentro riesgosos
3	algunos son muy arriesgados
4	NO TENGO EDAD PARA DEPORTES AVENTURAS
5	no me gustan los deportes riesgosos
6	no dispongo de tiempo para asistir a una actividad academica, permanente y calificada (notas)

## ANEXO B. ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla B.1. Inversión prevista, CL\$

Concepto	Costo Unitario (CL\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Observaciones
<b>Gastos de constitución</b>		<b>403,780</b>	-	-	<b>23,800</b>	<b>23,800</b>	-	-	-	-	-	
Gastos de constitución	129,990	129,990										legalprom.com
Firma electrónica SII	23,800	23,800			23,800	23,800						e-certchile.cl (valor por 3 años)
Registro marca	249,990	249,990										legalprom.com (9 meses: Incluye: 1. Servicio de búsqueda de marca c
<b>Intangibles</b>		<b>7,924,500</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Depósito inicial arriendo	800,000	800,000										
Gastos marketing (inicial)	6,984,500	6,984,500										
Aplicaciones informáticas	140,000	140,000			140,000	140,000						Software básico de ofimática
<b>Activo fijo</b>		<b>9,375,000</b>	-	-	<b>9,375,000</b>	<b>9,375,000</b>	-	-	-	-	-	
Terrenos	-	-										
Construcciones	-	-										
Acondicionamiento sedes	9,375,000	9,375,000			9,375,000	9,375,000						UF 5/m2 - locales de 75 m2 (experiencia propia)
Instalaciones eléctricas y otras	-	-										Incluida en valor de acondicionamiento
<b>Equipos computacionales</b>		<b>1,210,000</b>	<b>560,000</b>	-	<b>2,330,000</b>	<b>2,050,000</b>	-	-	-	-	-	
Notebook	280,000	1,120,000	560,000		2,240,000	1,960,000						
Impresora Multifuncional	90,000	90,000			90,000	90,000						
<b>Mobiliario y enseres</b>		<b>880,000</b>	<b>220,000</b>	-	<b>1,320,000</b>	<b>1,210,000</b>	-	-	-	-	-	
Escritorios	75,000	300,000	150,000		600,000	525,000						
Sillas de Trabajo	35,000	140,000	70,000		280,000	245,000						
Estantería	130,000	130,000			130,000	130,000						
Sillas de Visita	20,000	40,000			40,000	40,000						
Sillones	150,000	150,000			150,000	150,000						
TV 32"	120,000	120,000			120,000	120,000						
<b>Vehículos</b>		<b>15,500,000</b>	-	-	<b>15,500,000</b>	<b>15,500,000</b>	-	-	-	-	-	
Camioneta 4x4	15,500,000	15,500,000			15,500,000	15,500,000						
	-	-			-	-						
<b>Equipamiento Cursos Trekking</b>	<b>277,263</b>	<b>1,359,263</b>	-	-	<b>1,359,263</b>	<b>1,359,263</b>	-	-	-	-	-	
Cascos	25,000	125,000			125,000	125,000						
Cordines (10m x 10mm)	10,000	50,000			50,000	50,000						
Mosquetón	5,500	27,500			27,500	27,500						
Linternas	15,000	75,000			75,000	75,000						
Bastones	25,000	125,000			125,000	125,000						
Brújula / GPS	90,000	450,000			450,000	450,000						
Carpa	100,000	500,000			500,000	500,000						
Otros (2.5%)	6,763	6,763			6,763	6,763						
<b>Equipamiento Cursos MTB</b>	<b>117,875</b>	<b>589,375</b>	-	-	<b>589,375</b>	<b>589,375</b>	-	-	-	-	-	
Cascos	25,000	125,000			125,000	125,000						
Brújula / GPS	90,000	450,000			450,000	450,000						
Otros (2.5%)	2,875	14,375			14,375	14,375						
<b>Equipamiento Cursos Buceo</b>	<b>710,325</b>	<b>3,551,625</b>	-	-	<b>3,551,625</b>	<b>3,551,625</b>	-	-	-	-	-	
Regulador + Octopus	180,000	900,000			900,000	900,000						
Chaleco	160,000	800,000			800,000	800,000						
Botella	175,000	875,000			875,000	875,000						
Máscara	13,000	65,000			65,000	65,000						
Traje húmedo	120,000	600,000			600,000	600,000						
Botines	20,000	100,000			100,000	100,000						
Aletas	25,000	125,000			125,000	125,000						
Otros (2.5%)	17,325	86,625			86,625	86,625						
<b>TOTAL</b>		<b>40,793,543</b>	<b>780,000</b>	-	<b>34,049,063</b>	<b>33,659,063</b>	-	-	-	-	-	

**Tabla B.2. Depreciación, CL\$**

Concepto	Tasa amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Gastos de constitución</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de constitución	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Firma electrónica SII	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Registro marca	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Intangibles</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósito inicial arriendo	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos marketing (inicial)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aplicaciones informáticas	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activo fijo</b>		<b>937,500</b>	<b>937,500</b>	<b>937,500</b>	<b>1,875,000</b>	<b>2,812,500</b>	<b>2,812,500</b>	<b>2,812,500</b>	<b>2,812,500</b>	<b>2,812,500</b>	<b>2,812,500</b>
Terrenos	2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Construcciones	2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acondicionamiento sedes	10%	937,500	937,500	937,500	1,875,000	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500	2,812,500
Instalaciones eléctricas y otras	10%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Equipos computacionales</b>		<b>172,857</b>	<b>252,857</b>	<b>252,857</b>	<b>585,714</b>	<b>878,571</b>	<b>878,571</b>	<b>878,571</b>	<b>705,714</b>	<b>625,714</b>	<b>625,714</b>
Notebook	14%	160,000	240,000	240,000	560,000	840,000	840,000	840,000	680,000	600,000	600,000
Impresora Multifuncional	14%	12,857	12,857	12,857	25,714	38,571	38,571	38,571	25,714	25,714	25,714
<b>Mobiliario y enseres</b>		<b>146,667</b>	<b>183,333</b>	<b>183,333</b>	<b>403,333</b>	<b>605,000</b>	<b>605,000</b>	<b>458,333</b>	<b>421,667</b>	<b>421,667</b>	<b>201,667</b>
Escritorios	17%	50,000	75,000	75,000	175,000	262,500	262,500	212,500	187,500	187,500	87,500
Sillas de Trabajo	17%	23,333	35,000	35,000	81,667	122,500	122,500	99,167	87,500	87,500	40,833
Estantería	17%	21,667	21,667	21,667	43,333	65,000	65,000	43,333	43,333	43,333	21,667
Sillas de Visita	17%	6,667	6,667	6,667	13,333	20,000	20,000	13,333	13,333	13,333	6,667
Sillones	17%	25,000	25,000	25,000	50,000	75,000	75,000	50,000	50,000	50,000	25,000
TV 32"	17%	20,000	20,000	20,000	40,000	60,000	60,000	40,000	40,000	40,000	20,000
<b>Vehículos</b>		<b>2,214,286</b>	<b>2,214,286</b>	<b>2,214,286</b>	<b>4,428,571</b>	<b>6,642,857</b>	<b>6,642,857</b>	<b>6,642,857</b>	<b>4,428,571</b>	<b>4,428,571</b>	<b>4,428,571</b>
Camioneta 4x4	14%	2,214,286	2,214,286	2,214,286	4,428,571	6,642,857	6,642,857	6,642,857	4,428,571	4,428,571	4,428,571
	14%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Equipamiento Cursos Trekking</b>		<b>450,833</b>	<b>450,833</b>	<b>450,833</b>	<b>450,833</b>	<b>901,667</b>	<b>901,667</b>	<b>450,833</b>	-	-	-
Cascos	33%	41,667	41,667	41,667	41,667	83,333	83,333	41,667	-	-	-
Cordines (10m x 10mm)	33%	16,667	16,667	16,667	16,667	33,333	33,333	16,667	-	-	-
Mosquetón	33%	9,167	9,167	9,167	9,167	18,333	18,333	9,167	-	-	-
Linternas	33%	25,000	25,000	25,000	25,000	50,000	50,000	25,000	-	-	-
Bastones	33%	41,667	41,667	41,667	41,667	83,333	83,333	41,667	-	-	-
Brújula / GPS	33%	150,000	150,000	150,000	150,000	300,000	300,000	150,000	-	-	-
Carpa	33%	166,667	166,667	166,667	166,667	333,333	333,333	166,667	-	-	-
Otros (5%)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Equipamiento Cursos MTB</b>		<b>191,667</b>	<b>191,667</b>	<b>191,667</b>	<b>191,667</b>	<b>383,333</b>	<b>383,333</b>	<b>191,667</b>	-	-	-
Cascos	33%	41,667	41,667	41,667	41,667	83,333	83,333	41,667	-	-	-
Brújula / GPS	33%	150,000	150,000	150,000	150,000	300,000	300,000	150,000	-	-	-
Otros (5%)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Equipamiento Cursos Buceo</b>		<b>1,155,000</b>	<b>1,155,000</b>	<b>1,155,000</b>	<b>1,155,000</b>	<b>2,310,000</b>	<b>2,310,000</b>	<b>1,155,000</b>	-	-	-
Regulador + Octopus	33%	300,000	300,000	300,000	300,000	600,000	600,000	300,000	-	-	-
Chaleco	33%	266,667	266,667	266,667	266,667	533,333	533,333	266,667	-	-	-
Botella	33%	291,667	291,667	291,667	291,667	583,333	583,333	291,667	-	-	-
Máscara	33%	21,667	21,667	21,667	21,667	43,333	43,333	21,667	-	-	-
Traje húmedo	33%	200,000	200,000	200,000	200,000	400,000	400,000	200,000	-	-	-
Botines	33%	33,333	33,333	33,333	33,333	66,667	66,667	33,333	-	-	-
Aletas	33%	41,667	41,667	41,667	41,667	83,333	83,333	41,667	-	-	-
Otros (2.5%)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>5,268,810</b>	<b>5,385,476</b>	<b>5,385,476</b>	<b>9,090,119</b>	<b>14,533,929</b>	<b>14,533,929</b>	<b>12,589,762</b>	<b>8,368,452</b>	<b>8,288,452</b>	<b>8,068,452</b>

**Tabla B.3. Capital de trabajo, CL\$**

Item	Monto	Observaciones
Gastos fijos iniciales	128,880,979	12 meses (promedio de los 3 primeros años)
Gastos variables iniciales	86,933,524	6 meses (promedio de los 3 primeros años)
Imprevistos / Reserva	32,372,175	15% Gastos eventuales
<b>TOTAL</b>	<b>248,186,678</b>	

**Tabla B.4. Financiamiento, CL\$**

Item	Monto	Observaciones
Inversión	41,573,543	Inversión Año 1
Fondo maniobra	248,186,678	
Imprevistos / Reserva	43,464,033	15% eventualidades
<b>Necesidad financiera total</b>	<b>333,224,254</b>	
Recursos propios	135,000,000	
Recursos ajenos largo plazo	198,224,254	
<b>% de autofinanciación</b>	<b>40.51%</b>	

**Tabla B.5. Crédito largo plazo, CL\$**

Crédito LP	198,224,254
Plazo crédito (años)	6
Tasa interes	15%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Amortización deuda	0	22,644,526	26,041,204	29,947,385	34,439,493	39,605,417	45,546,229				
Saldo insoluto	198,224,254	175,579,728	149,538,524	119,591,139	85,151,646	45,546,229	0				
Intereses	0	29,733,638	26,336,959	22,430,779	17,938,671	12,772,747	6,831,934				
Cuota	0	52,378,164	52,378,164	52,378,164	52,378,164	52,378,164	52,378,164				
Deuda pagada	0	52,378,164	104,756,327	157,134,491	209,512,654	261,890,818	314,268,982				

**Tabla B.6. Presupuesto marketing, CL\$**

Elemento promocional	Costo inicial	Costo anual	Referencia
Página web			Potencialdigital.cl
Diseño + dominio + posicionamiento web + plataforma e-learning	290,000		VisualChile.cl
Mantenición web		150,000	MasterBip.cl
Community manager & Redes sociales			
Diseño + mantenimiento + actualización + monitoreo redes sociales	300,000	3,600,000	Community Manager \$300000/mes
Material Eventos y POP			Eprinting.cl (Dimacofi)
Pendon roller (3)	94,500		
Stand eventos (2)	300,000		
Publicidad específica			
Revista	1,500,000	780,000	Outdoors - Fulloutdoor
Radio	4,500,000	13,500,000	Radio Universo: Panoramas (1 mes, 3 veces)
<b>TOTAL</b>	<b>6,984,500</b>	<b>18,030,000</b>	

**Tabla B.7. Costo arriendo locales/oficinas, CL\$**

Sede	Ubicación	Área (m2)	Pago Inicial (2 meses - depósito)	Costo Arriendo (\$ Mensuales)	Gastos Comunes (\$ Mensuales)	Costo Arriendo (Anual)
Santiago	Providencia / Las Condes	75-100	800,000	400,000	50,000	5,400,000
Valparaíso	Viña del mar	75-100	800,000	400,000	50,000	5,400,000
Concepción	Concepción	75-100	800,000	400,000	50,000	5,400,000
<b>TOTAL</b>			<b>2,400,000</b>	<b>1,200,000</b>	<b>150,000</b>	<b>16,200,000</b>

**Tabla B.8. Costo empresa personal, CL\$**

Cargo	S.BASE	GRAT. LEGAL	TOTAL IMPONIBLE	ASIG. MOV.	ASIG. COLACION	HABER ESPECIAL	TOTAL HABERES	COT. SALUD	AFP	S.CES.	S.ACC.TR	S.INV.SOBR	INDEM	VAC	VENTA
								7.00%	11.50%	3.00%	0.95%	1.15%	8.33%	5.84%	
Director General	1,750,000	87,500	1,837,500	110,000	110,000	0	2,057,500	128,625	211,313	61,725	19,546	23,661	171,390	120,158	2,793,918
Director de Operaciones / Sede	1,350,000	67,500	1,417,500	110,000	110,000	0	1,637,500	99,225	163,013	49,125	15,556	18,831	136,404	95,630	2,215,284
Director Comercial	1,350,000	67,500	1,417,500	110,000	110,000	0	1,637,500	99,225	163,013	49,125	15,556	18,831	136,404	95,630	2,215,284
Director de Personas	1,350,000	67,500	1,417,500	110,000	110,000	0	1,637,500	99,225	163,013	49,125	15,556	18,831	136,404	95,630	2,215,284
Director Adm. y Finanzas	1,350,000	67,500	1,417,500	110,000	110,000	0	1,637,500	99,225	163,013	49,125	15,556	18,831	136,404	95,630	2,215,284
Instructor	750,000	37,500	787,500	55,000	55,000	0	897,500	55,125	90,563	26,925	8,526	10,321	74,762	52,414	1,216,136
Coordinador Académico	750,000	37,500	787,500	55,000	55,000	0	897,500	55,125	90,563	26,925	8,526	10,321	74,762	52,414	1,216,136
Coordinador Excursiones	750,000	37,500	787,500	55,000	55,000	0	897,500	55,125	90,563	26,925	8,526	10,321	74,762	52,414	1,216,136
Ejecutivo Ventas	550,000	27,500	577,500	55,000	55,000	0	687,500	40,425	66,413	20,625	6,531	7,906	57,269	40,150	926,819
Asistente Ejecutivo	250,000	12,500	262,500	55,000	55,000	0	372,500	18,375	30,188	11,175	3,539	4,284	31,029	21,754	492,843

**Tabla B.9. Planificación de personas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de sedes	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Cantidad de cursos	1,080	1,123	1,191	2,572	4,243	4,752	5,418	6,285	7,416	8,899
Cantidad de cursos/sede	1,080	1,123	1,191	1,286	1,414	1,584	1,806	2,095	2,472	2,966
Cantidad de cursos/sede/mes	90	94	99	107	118	132	150	175	206	247

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Director General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director de Operaciones / Sede	0	0	0	1	2	2	2	2	2	2
Director Comercial	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Director de Personas	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Director Adm. y Finanzas	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Instructor	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Coordinador Académico	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Coordinador Excursiones	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Ejecutivo Ventas	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Asistente Ejecutivo	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>

**Tabla B.10. Previsión de remuneraciones, CL\$**

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Director General	33,527,013	33,527,013	33,527,013	33,527,013	33,527,013	33,527,013	33,527,013	33,527,013	33,527,013	33,527,013
Director de Operaciones / Sede	0	0	0	26,583,405	53,166,810	53,166,810	53,166,810	53,166,810	53,166,810	53,166,810
Director Comercial	0	0	0	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405
Director de Personas	0	0	0	0	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405
Director Adm. y Finanzas	0	0	0	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405	26,583,405
Instructor	14,593,629	14,593,629	14,593,629	29,187,258	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887
Coordinador Académico	0	14,593,629	14,593,629	29,187,258	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887
Coordinador Excursiones	0	14,593,629	14,593,629	29,187,258	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887	43,780,887
Ejecutivo Ventas	11,121,825	11,121,825	11,121,825	22,243,650	33,365,475	33,365,475	33,365,475	33,365,475	33,365,475	33,365,475
Asistente Ejecutivo	5,914,119	5,914,119	5,914,119	11,828,238	17,742,357	17,742,357	17,742,357	17,742,357	17,742,357	17,742,357
<b>TOTAL</b>	<b>65,156,586</b>	<b>94,343,844</b>	<b>94,343,844</b>	<b>234,910,890</b>	<b>348,894,531</b>	<b>348,894,531</b>	<b>348,894,531</b>	<b>348,894,531</b>	<b>348,894,531</b>	<b>348,894,531</b>
Incremento remuneraciones	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	1.5%	0.0%	1.5%	0.0%	1.5%	0.0%
Incremento acumulado	0.0%	0.0%	1.5%	1.5%	3.0%	3.0%	4.5%	4.5%	6.0%	6.0%
<b>TOTAL</b>	<b>65,156,586</b>	<b>94,343,844</b>	<b>95,759,002</b>	<b>238,434,553</b>	<b>359,361,367</b>	<b>359,361,367</b>	<b>364,594,785</b>	<b>364,594,785</b>	<b>369,828,203</b>	<b>369,828,203</b>

**Tabla B.11. Estimación de costos variables, CL\$**

Curso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
<b>Cursos Trekking / Motañismo</b>	<b>198,450</b>	<b>71,442,000</b>	<b>73,871,028</b>	<b>77,638,450</b>	<b>165,835,730</b>	<b>269,897,651</b>	<b>297,427,211</b>	<b>332,821,049</b>	<b>378,084,712</b>	<b>435,931,673</b>	<b>510,040,057</b>
Instructor	20,000										
Arriendo equipo / instalaciones											
Transporte excursiones	18,000										
Combustible excursiones	30,000										
Colación / Hidratación	120,000										
Material formativo	1,000										
Tramitación de licencias											
Otros (5%)	9,450										
<b>Cursos Mountain Bike</b>	<b>63,000</b>	<b>22,680,000</b>	<b>23,451,120</b>	<b>24,647,127</b>	<b>52,646,264</b>	<b>85,681,794</b>	<b>94,421,337</b>	<b>105,657,476</b>	<b>120,026,893</b>	<b>138,391,007</b>	<b>161,917,479</b>
Instructor	20,000										
Arriendo equipo / instalaciones											
Transporte excursiones	9,000										
Combustible excursiones	15,000										
Colación / Hidratación	15,000										
Material formativo	1,000										
Tramitación de licencias											
Otros (5%)	3,000										
<b>Cursos Buceo</b>	<b>195,300</b>	<b>70,308,000</b>	<b>72,698,472</b>	<b>76,406,094</b>	<b>163,203,417</b>	<b>265,613,561</b>	<b>292,706,144</b>	<b>327,538,175</b>	<b>372,083,367</b>	<b>429,012,123</b>	<b>501,944,183</b>
Instructor	20,000										
Arriendo equipo / instalaciones	55,000										
Transporte excursiones	15,000										
Combustible excursiones	25,000										
Colación / Hidratación	25,000										
Material formativo	1,000										
Kit FEDESUB (licencia)	45,000										
Otros (5%)	9,300										
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS, \$</b>	<b>456,750</b>	<b>164,430,000</b>	<b>170,020,620</b>	<b>178,691,672</b>	<b>381,685,411</b>	<b>621,193,006</b>	<b>684,554,692</b>	<b>766,016,701</b>	<b>870,194,972</b>	<b>1,003,334,803</b>	<b>1,173,901,719</b>
<b>COMISIÓN VENTAS, \$</b>	<b>1.0%</b>	<b>2,592,000</b>	<b>2,776,550</b>	<b>3,090,301</b>	<b>7,008,802</b>	<b>12,142,749</b>	<b>14,415,872</b>	<b>17,420,139</b>	<b>21,621,877</b>	<b>27,299,782</b>	<b>35,052,920</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES, \$</b>		<b>167,022,000</b>	<b>172,797,170</b>	<b>181,781,972</b>	<b>388,694,212</b>	<b>633,335,755</b>	<b>698,970,564</b>	<b>783,436,840</b>	<b>891,816,849</b>	<b>1,030,634,584</b>	<b>1,208,954,639</b>



**Tabla B.12. Estimación de costos fijos, CL\$**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de sedes	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Incremento costos	0.0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%	4.0%	4.5%

**COSTOS FIJOS**

Descripción		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones	80.28%	65,156,586	94,343,844	95,759,002	238,434,553	359,361,367	359,361,367	364,594,785	364,594,785	369,828,203	369,828,203
Arrendamiento	5.82%	5,400,000	5,427,000	5,454,000	10,962,000	27,540,000	27,675,000	27,810,000	27,945,000	28,080,000	28,215,000
Profesionales independientes	2.51%	8,381,880	8,381,880	8,381,880	8,381,880	8,381,880	8,381,880	8,381,880	8,381,880	8,381,880	8,381,880
Servicios: Agua	0.21%	300,000	301,500	303,000	609,000	918,000	922,500	927,000	931,500	936,000	940,500
Servicios: Luz	0.30%	420,000	422,100	424,200	852,600	1,285,200	1,291,500	1,297,800	1,304,100	1,310,400	1,316,700
Servicio: Telefonía - Internet - TV	0.38%	540,000	542,700	545,400	1,096,200	1,652,400	1,660,500	1,668,600	1,676,700	1,684,800	1,692,900
Seguros	0.46%	1,500,000	1,507,500	1,515,000	1,522,500	1,530,000	1,537,500	1,545,000	1,552,500	1,560,000	1,567,500
Aplicación Informática: ERP	0.44%	1,470,000	1,470,000	1,470,000	1,470,000	1,470,000	1,470,000	1,470,000	1,470,000	1,470,000	1,470,000
Suministros de oficina	0.26%	372,000	373,860	375,720	755,160	1,138,320	1,143,900	1,149,480	1,155,060	1,160,640	1,166,220
Aseo	2.12%	3,000,000	3,015,000	3,030,000	6,090,000	9,180,000	9,225,000	9,270,000	9,315,000	9,360,000	9,405,000
Marketing	5.73%	25,014,500	18,120,150	18,210,300	18,300,450	18,390,600	18,480,750	18,570,900	18,661,050	18,751,200	18,841,350
Otros (1.5%)	1.48%	1,673,324	2,008,583	2,032,028	4,327,115	6,462,717	6,467,248	6,550,282	6,554,814	6,637,847	6,642,379
<b>TOTAL</b>		<b>113,228,290</b>	<b>135,914,117</b>	<b>137,500,529</b>	<b>292,801,459</b>	<b>437,310,483</b>	<b>437,617,145</b>	<b>443,235,727</b>	<b>443,542,389</b>	<b>449,160,970</b>	<b>449,467,632</b>

**Tabla B.13. Previsión de ventas, CL\$**

Ventas	Precio Promedio (CL\$)	Costo Variable (CL\$)	Unidades Mensuales Vendidas 1er Semestre	Unidades Mensuales Vendidas 3er Trimestre	Unidades Mensuales Vendidas 4to Trimestre	Total Unidades Vendidas/Año	Total Ventas 1er Año (CL\$)	Total Costos Ventas/Año (CL\$)	Total Margen/Año (CL\$)	
Cursos Trekking / Montañismo	300,000	198,450	12	24	72	360	108,000,000	71,442,000	36,558,000	33.9%
Cursos Mountain Bike	150,000	63,000	12	24	72	360	54,000,000	22,680,000	31,320,000	58.0%
Cursos Buceo	270,000	195,300	12	24	72	360	97,200,000	70,308,000	26,892,000	27.7%
<b>TOTAL</b>			<b>36</b>	<b>72</b>	<b>216</b>	<b>1,080</b>	<b>259,200,000</b>	<b>164,430,000</b>	<b>94,770,000</b>	<b>39.8%</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Incrementos de Precio Venta	0.0%	3.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.0%	6.0%	7.0%	7.0%	7.0%
Crecimiento de Ventas	0.0%	4.0%	6.0%	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%	16.0%	18.0%	20.0%
Crecimiento Costos Variables	0.0%	3.4%	5.1%	6.8%	8.5%	10.2%	11.9%	13.6%	15.3%	17.0%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de sedes	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Incremento ventas por sede adicional	1	1	1	2	1.5	1	1	1	1	1
Cantidad de cursos	1,080	1,123	1,191	2,572	4,243	4,752	5,418	6,285	7,416	8,899
Cantidad de cursos/sede	1,080	1,123	1,191	1,286	1,414	1,584	1,806	2,095	2,472	2,966
Cantidad de cursos/sede/mes	90	94	99	107	118	132	150	175	206	247
Cantidad de cursos/sede/mes/especialidad	30	31	33	36	39	44	50	58	69	82

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas (CL\$)	259,200,000	277,655,040	309,030,060	700,880,175	1,214,274,903	1,441,587,165	1,742,013,930	2,162,187,690	2,729,978,178	3,505,291,980
Costos Variables (CL\$)	167,022,000	172,797,170	181,781,972	388,694,212	633,335,755	698,970,564	783,436,840	891,816,849	1,030,634,584	1,208,954,639
Costos Fijos (CL\$)	113,228,290	135,914,117	137,500,529	292,801,459	437,310,483	437,617,145	443,235,727	443,542,389	449,160,970	449,467,632
Margen Operacional (CL\$)	-21,050,290	-31,056,247	-10,252,442	19,384,504	143,628,665	304,999,456	515,341,364	826,828,453	1,250,182,623	1,846,869,710

**Tabla B.13. Estado de resultados previsto, CL\$**

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>											
+ Ventas		259,200,000	277,655,040	309,030,060	700,880,175	1,214,274,903	1,441,587,165	1,742,013,930	2,162,187,690	2,729,978,178	3,505,291,980
<b>EGRESOS POR VENTAS</b>											
- Costos producción		164,430,000	170,020,620	178,691,672	381,685,411	621,193,006	684,554,692	766,016,701	870,194,972	1,003,334,803	1,173,901,719
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>		<b>94,770,000</b>	<b>107,634,420</b>	<b>130,338,388</b>	<b>319,194,764</b>	<b>593,081,897</b>	<b>757,032,473</b>	<b>975,997,230</b>	<b>1,291,992,718</b>	<b>1,726,643,375</b>	<b>2,331,390,261</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>											
- Gastos de ventas y comercialización		2,592,000	2,776,550	3,090,301	7,008,802	12,142,749	14,415,872	17,420,139	21,621,877	27,299,782	35,052,920
- Gastos Administrativos											
- Gastos Generales		113,228,290	135,914,117	137,500,529	292,801,459	437,310,483	437,617,145	443,235,727	443,542,389	449,160,970	449,467,632
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>-21,050,290</b>	<b>-31,056,247</b>	<b>-10,252,442</b>	<b>19,384,504</b>	<b>143,628,665</b>	<b>304,999,456</b>	<b>515,341,364</b>	<b>826,828,453</b>	<b>1,250,182,623</b>	<b>1,846,869,710</b>
+ Ingresos no operacionales											
- Egresos no operacionales		0	780,000	0	34,049,063	33,659,063	0	0	0	0	0
+ Venta de activos											
- Depreciación		5,268,810	5,385,476	5,385,476	9,090,119	14,533,929	14,533,929	12,589,762	8,368,452	8,288,452	8,068,452
- Intereses deuda L.P.		29,733,638	26,336,959	22,430,779	17,938,671	12,772,747	6,831,934	0	0	0	0
- Intereses deuda C. P.											
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>-56,052,738</b>	<b>-63,558,683</b>	<b>-38,068,697</b>	<b>-41,693,348</b>	<b>82,662,927</b>	<b>283,633,593</b>	<b>502,751,602</b>	<b>818,460,000</b>	<b>1,241,894,171</b>	<b>1,838,801,257</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>-56,052,738</b>	<b>-119,611,421</b>	<b>-157,680,118</b>	<b>-199,373,466</b>	<b>-116,710,539</b>	<b>166,923,054</b>	<b>669,674,656</b>	<b>1,488,134,656</b>	<b>2,730,028,827</b>	<b>4,568,830,085</b>
- Impuesto a la renta (25%)		0	0	0	0	20,665,732	70,908,398	125,687,900	204,615,000	310,473,543	459,700,314
- Impuesto por venta de activos											
<b>= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>-56,052,738</b>	<b>-63,558,683</b>	<b>-38,068,697</b>	<b>-41,693,348</b>	<b>61,997,195</b>	<b>212,725,195</b>	<b>377,063,701</b>	<b>613,845,000</b>	<b>931,420,628</b>	<b>1,379,100,943</b>
+ Depreciación		5,268,810	5,385,476	5,385,476	9,090,119	14,533,929	14,533,929	12,589,762	8,368,452	8,288,452	8,068,452
+ Interés deuda L.P.		29,733,638	26,336,959	22,430,779	17,938,671	12,772,747	6,831,934	0	0	0	0
+ Interés deuda C.P.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Cuota préstamo L.P.		52,378,164	52,378,164	52,378,164	52,378,164	52,378,164	52,378,164	0	0	0	0
- Cuota préstamo C. P.											
<b>INVERSIÓN</b>											
- Capital fijo	41,573,543										
- Capital de trabajo	248,186,678										
- Imprevistos	43,464,033										
<b>FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-333,224,254</b>	<b>-73,428,454</b>	<b>-84,214,411</b>	<b>-62,630,605</b>	<b>-67,042,722</b>	<b>36,925,707</b>	<b>181,712,894</b>	<b>389,653,463</b>	<b>622,213,453</b>	<b>939,709,081</b>	<b>1,387,169,395</b>
+ Crédito de L.P.	198,224,254										
+ Crédito de C. P.											
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-135,000,000</b>	<b>-73,428,454</b>	<b>-84,214,411</b>	<b>-62,630,605</b>	<b>-67,042,722</b>	<b>36,925,707</b>	<b>181,712,894</b>	<b>389,653,463</b>	<b>622,213,453</b>	<b>939,709,081</b>	<b>1,387,169,395</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO</b>	<b>-135,000,000</b>	<b>-61,190,378</b>	<b>-58,482,230</b>	<b>-36,244,563</b>	<b>-32,331,560</b>	<b>14,839,614</b>	<b>60,855,281</b>	<b>108,745,130</b>	<b>144,706,963</b>	<b>182,121,915</b>	<b>224,035,602</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO ACTUALIZADO</b>	<b>-135,000,000</b>	<b>-196,190,378</b>	<b>-254,672,608</b>	<b>-290,917,172</b>	<b>-323,248,731</b>	<b>-308,409,118</b>	<b>-247,553,837</b>	<b>-138,808,707</b>	<b>5,898,256</b>	<b>188,020,171</b>	<b>412,055,773</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>20%</b>										
<b>VAN, CL\$</b>	<b>412,055,773</b>										
<b>TIR</b>	<b>35%</b>										

**Tabla B.14. Flujo de tesorería previsto, CL\$**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de sedes		1	1	1	2	3	3	3	3	3	3
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Movimiento de fondos		-73,428,454	-84,214,411	-62,630,605	-67,042,722	36,925,707	181,712,894	389,653,463	622,213,453	939,709,081	1,387,169,395
+ Desembolsos de capital	135,000,000										
+ Financiamiento L.P.	198,224,254										
+ Fianaciamiento C.P.											
- Inversión	40,793,543										
= Variación de tesorería	292,430,711	-73,428,454	-84,214,411	-62,630,605	-67,042,722	36,925,707	181,712,894	389,653,463	622,213,453	939,709,081	1,387,169,395
+ Saldo tesorería		292,430,711	219,002,257	134,787,846	72,157,241	5,114,519	42,040,226	223,753,120	613,406,583	1,235,620,036	2,175,329,116
= Saldo final disponible	292,430,711	219,002,257	134,787,846	72,157,241	5,114,519	42,040,226	223,753,120	613,406,583	1,235,620,036	2,175,329,116	3,562,498,512